



KANDIDATAFHANDLING 2016

***Skabelse af fælles
kulturforståelse i en organisation***

Kim Lauritsen

04-08-2016

Aalborg Universitet

Titelblad

Denne afhandling er udarbejdet af Kim Lauritsen, studienr.: 2010 3297.

Specialet er udarbejdet i forbindelse med den afsluttende eksamen på 4. semester af uddannelsen: "Cand. Merc. I Organisation og Strategi" ved Aalborg Universitet.

Udarbejdelsen af specialet er sket i perioden fra den 1. januar 2016 til og med den 4. august 2016 kl. 10:00, hvor dette afleveres.

Aflevering af specialet er sket:

- 4. august 2016

Antal anslag: 119.833 = 49 normalsider

Vejleder for specialet har været Mette Vinther Larsen.

Eksamen finder sted på Aalborg Universitet den 22. august 2016

Kim Lauritsen

Forord

Først og fremmest skal der lyde en tak til min vejleder: Mette Vinter Larsen. Gennem processen har Mette besvaret mine få henvendelser indenfor en kort tidsramme og har været meget tålmodig. Derudover skal lyde en stor tak til Gitte Søby fra Post Danmark der har bistået med uvurderlig indsigt og information omkring Post Danmark.

I forbindelse med det empiriske arbejde vil jeg gerne rette en stor tak til de deltagende respondenter i såvel det kvalitative som det kvantitative studie. Uden jer var nærværende undersøgelser ikke blevet muliggjort.

Derudover ønsker jeg at anerkende den åbenhed og hjælpsomhed, som jeg mødte i afdelingen Privatkunder, når jeg har spurgt dem om hjælp. Uden hjælp fra især Gitte Søby ville jeg ikke have haft mulighed for at understøtte problemstillingen empirisk.

Jeg er meget taknemmelig.

Kim Lauritsen

Abstract

Implementation of change in post-shops

By Kim Lauritsen

Post Danmark finds it necessary to change the cultural focus of the post-shops from focus on service to focus on sale and additional sales.

The purpose of this paper is to identify how to create cultural understanding between Post Danmark and the post-shops in order to improve cooperation. This can be achieved by devising a cultural analysis of the post-shops, with the purpose of identifying their basic assumptions. In addition, it is important to define the differences between which cultural changes Post Danmark purposes in contrast to the post-shops. Next, current as well as coming instruments for increasing cultural changes are identified in order to know where and when to use them during the implementation. These, along with the previous chapters, form the foundation for *Implementation of changes*. Here, John P. Kotter's 8-step Process for Leading Change lay the foundation. Last, challenges regarding change are pointed out.

Post Danmark has to take many factors into account when dealing with changing the post-shops, and the following are the most important ones;

- **Aligning the basic foundations of the post-shops with the change process**

It is not enough to make an analysis of the culture in the post-shops, there also need to be a match between the identified basic assumptions and the purpose of the change. The basic assumption of the post-shops is; *good service and helpfulness is the source for content and recurrent customers*. This focuses on service, which is very relevant for the change process; it just needs more focus on additional sales in order to align these with Post Danmark's future wishes for the post-shops.

- **Aligning the different opinions regarding present and future culture between Post Danmark and the post-shops**

After comparing interviews with employees in Post Danmark with the questionnaire survey completed by the post-shops, it is clear that the differences between them are significant. Post Danmark wants the post-shops to focus more on sale, service and additional sales while the post-shops were of the opinion, that they were already doing that. This shows potential obstacles for the change, and it is critical that the post-shops understand the necessity for change before any of the following steps are initiated.

- **Aligning the current and future instruments with the change process**

When using Kotter's eight steps for implementing change it is necessary to include different instruments in the different stages. This gives the change process a better chance to become a success. Post Danmark and the post-shops have to focus on the following instruments; *setting goals, rewards & control; information, cooperation & persuasion; post-shop-instructors; education & sources* and the newsletter *Info to post-shops*. These different instruments have to be explicitly described and to be a part of the change process, although some of them need to be altered.

- **Implementing the change in the post-shops**

The final stage is to actually include all of these factors into Kotter's 8-steps for Leading Change. In the first step it is crucial to establish a sense of urgency, and the cooperation and persuasion-tools are relevant here. Besides, the post-shop-instructors can explain the importance of service and additional sales to the post-shops. In step 2 the guiding coalition is created, a group with enough power to lead the change effort. After that the vision and strategy are being formulated by the guiding coalition and communicated out to the rest of the organization. Post Danmark has a great deal of communication channels available in this step, like different newsletters, the employee-paper, etc. Step 5 focuses on removing obstacles to change, by educating the employees for example, and in step 6, the short-term wins are created. Post Danmark has a big challenge in this step, since they do not set any goals for the post-shops at this time, and therefore has to focus on that before moving on to the next step, which is *never letting up*. At this late stage of the process it is important to keep moving, and not let go. Until the change has been incorporated into the culture in step 8, there is a possibility that all efforts has been a waste of time and the situation will go back as it was before.

It is crucial for the implementation of change that Kotters first step; *establishing a sense of urgency* is being sustained all the way through. The process is especially dependent on this step. Besides, it is important to involve as many employees as possible, because this enhances the possibility of success.

Indholdsfortegnelse

Titelblad	1
Forord	2
Abstract	3
Indledning.....	9
Virksomhedsbeskrivelse	9
Problemfelt.....	10
Ordforklaringer og begrebsdefinitioner	13
Afgrænsninger	13
Opgavens struktur	14
Videnskabsteori og metodik.....	15
Induktiv og deduktiv tilgang	15
Paradigmevalg	16
Undersøgelsesmetoden.....	17
Det kvalitative studie	18
De indledende interviews.....	19
De dybdegående interviews	19
Observationer	20
Pilottest	20
Det kvantitative studie	20
Spørgeskemaundersøgelse.....	21
Undersøgelsesmetodens argument	21
Spørgeskemaundersøgelsens population, stikprøve og respondenter.....	22
Indsamlingsmetoden	23
Prøvekøbsundersøgelsen	23
Frimærkesalg	24
Pakkeforsendelsen	24
Dårligt emballeret forsendelse	24

Teori.....	25
Otte-trins forandringsmodellen	25
Trin 1 - Etablering af en oplevelse af nødvendighed	25
Trin 2 - Oprettelse af den styrede koalition	26
Trin 3 - Udvikling af en vision og en strategi	27
Trin 4 - Kommunikation af forandringsvisionen	27
Trin 5 - Styrkelse af medarbejdernes kompetence	27
Trin 6 - Generering af kortsigtede gevinster	28
Trin 7 Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring.....	28
Trin 8 Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen	28
Schein - Grundlæggende antagelser	29
Antagelser om virkelighed og sandhed, tidsbegrebet samt rumbegrebet	30
Antagelser om den menneskelige natur	31
Antagelser om menneskelige handlinger	32
Antagelser om menneskelige relationer	32
Diskussion af teoriernes anvendelighed.....	33
Otte-trins forandringsmodellen	33
Model for kulturniveauer	33
Analyse – del 1.....	34
Kulturen i Postbutikkerne.....	34
Artefakter	35
Værdier i postbutikkerne.....	36
Grundlæggende antagelser i postbutikkerne.....	37
Kulturanalyse	39
Analyse - del 2	40
Post Danmark og Postbutikkernes modstridende holdninger	40
Den eksisterende kultur i postbutikkerne	40
Den eksisterende kultur ifølge postbutikkerne og prøveköbsundersøgelsen.....	41
Post Danmarks og postbutikkernes holdning til den eksisterende kultur	43
Den ønskede kultur	43
Den ønskede kultur ifølge postbutikkerne	44
Sammenligning af Post Danmarks og postbutikkernes holdning	44

Stakeholders betydning for kulturen.....	44
Kundechefernes involvering i forandringsprocessen	45
Butikshefernes involvering i forandringsprocessen.....	45
Analyse – del 3.....	46
Forandringens implementering.....	46
Trin 1 - Etablering af en følelse af nødvendighed.....	46
Trin 2 - Oprettelse af den styrende koalition	47
Trin 3 - Udvikling af en vision og en strategi	48
Trin 4 - Kommunikation af forandringsvisionen	49
Trin 5 - Styrkelse af medarbejdernes kompetence	49
Trin 6 - Generering af kortsigtede gevinster	51
Trin 7 - Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring.....	51
Trin 8 - Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen.....	52
Konklusion	55
Perspektivering.....	57
Litteraturliste.....	59
Bøger	59
Internet.....	60
Bilag	61
Bilag 1 – Spørgeskemaundersøgelsen	61
Bilag 2 – Spørgeskemaundersøgelse, besvarelse	64
Bilag 3 – Vision for forandring	66

Indledning

Indledningsvis i denne afhandling præsenteres dels Post Danmark og efterfølgende følger en præsentation af butikkerne.

Herefter beskrives opgavens problemstilling, problemfelt og dertilhørende emneområder. Fortolkning af problemfelt og emneområder følger forud for teorivalg, ordforklaringer, begrebsdefinitioner, afgrænsninger samt opgavens struktur. Inden selve analysen foretages, forelægger en grundig argumentation for de empiriske undersøgelser og hvilke grundlag der har lagt forud for disse beslutninger.

Virksomhedsbeskrivelse

Tilbage ved den 24. juni 2009 blev det gamle Post Danmark A/S fusioneret med Posten AB, som er det svenske postvæsen, og efter denne dato har Post Danmark A/S udgjort den ene halvdel af det vi kender som PostNord AB. PostNord AB har hovedsæde i Sverige, og den svenske stat ejer 60 procent af virksomheden, mens den danske stat ejer de resterende 40 procent.

Det er før denne fusion aldrig set, at to nationale postvirksomheder er gået sammen i en fælles koncern, hvor man kombinerer værdifuld erfaring fra et fuldstændig liberaliseret marked med et bredt ejerskab. PostNord AB har udtalt at grundlaget for fusionen har været at skabe bedre muligheder for at håndtere nye udfordringer på markedet, som følge af globaliseringens stigende behov for kommunikations- og logistikløsninger. PostNord AB håndterer og fordeler dagligt cirka 29 millioner forsendelser; herunder 500.000 pakker, og næsten 23.000 postbude besøger husstande og virksomheder i alle dele af Danmark og Sverige.¹

Over 40.000 medarbejdere arbejder i døgndrift for at leve op til virksomhedens mission; *Med PostNord når du frem til den, du vil, i rette tid, sikkert og effektivt.*²

PostNords daglige drift er struktureret efter følgende fire forretningsområder; *Breve Danmark, Meddelande Sverige, Logistik og Informationslogistik*. Breve Danmark består mere udspecificeret af fire afdelinger; *Erhvervskunder, Privatkunder, Produktion og Transport og Distribution*. Denne afhandling er afgræset til udelukkende at ligge vægt på *Privatkunder*, hvorfor netop denne afdeling er i centrum i det følgende.

PostNord ABs forretningsgrundlag har siden 2010 været stærkt truet af den stigende digitalisering af kommunikationsmidler, da mængden af breve har været stærkt faldende. Post Danmark oplyser at hver dansker i gennemsnit har sendt 82 % mindre breve, end på sit højeste i år 2000. I 2000 var det kun muligt at sende et brev ud fra én løsning, det vi kender som A-post.

Post Danmark forsøger aktivt at tage del i denne nye udvikling, blandt andet gennem udbuddet af den elektroniske postboks, e-Boks. Idéen bag e-Boks er at effektivisere forsendelse af post mellem virksomheder og private postmodtagere, der ønsker at gøre brug af elektronisk kommunikation og opbevaring.

¹<http://www.postnord.com/da/Om-os/Post-Nord/Historie/Nye-tider/> (18.11.2015)

²<http://www.postnord.com/da/Om-os/Post-Nord/Vision-og-mission/> (18.11.2015)

Tilbage i december 2010 vedtog Folketinget *den nye postlov*, gældende pr. 1. Januar 2011. Denne lov har gjort at Post Danmarks mulighed for differentierede priser på forsendelser - også for private kunder, blev en realitet. Den største ændring for kunderne betød, at man fik muligheden for at sende det billigere og ikke-tidskritiske B-brev fra en af de næsten 10.000 postkasser rundt omkring i landet.

Dette gjorde det muligt for Post Danmark at omkostningseffektivisere, da leveringstiden for de pågældende breve ikke behøvede at følge det ellers gældende rettidighedsniveau.

Fra modtagerens synspunkt, ville posten til en bestemt husstand blive leveret samlet på et senere tidspunkt, end rettidigheden ellers ville have krævet. Derudover gjorde den "nye" postlov det muligt at effektivisere distributionen og produktionen i kraft af den nye bestemmelse om, at alle villaer og rækkehuse pr. 1. januar 2012 skulle have brevkassen placeret i skel.

Den generelt negative udvikling på markedet siden årtusindskiftet har også gjort sig gældende for de danske posthuse og postbutikker, hvilket også er grundlaget for problematikken i denne afhandling.

Der er kun 4 klassiske posthuse tilbage i Danmark, og disse ligger alle i hovedstadsregionen. Derimod er der 1115 eksterne postbutikker, som enten drives direkte af Post Danmark eller også drives de eksternt af butikkerne selv³.

Denne omdannelsesproces vil fortsætte de kommende år, i henhold til Post Danmarks strategi. Posthusene og postbutikkerne varetages af henholdsvis filialchefer og kundechefer. Der er 8 filialchefer og 5 kundechefer, som har hver deres geografiske ansvarsområde. Postbutikkerne er inddelt i kategori A, B, C og D efter størrelse målt på antallet af årlige transaktioner.

Problemfelt

Der er som førnævnt, 1115 eksterne postbutikker rundt omkring i Danmark. Disse 1115 agerer i forskellige former som partnere af Post Danmark, herunder *Privatkunder*. Succeskriteriet for denne partnerskab er sammenhængen mellem Post Danmark/Post Nord AB og de 1115 butikker. Samarbejdet skal ifølge Post Danmark være sammenhængende i forhold til butikkernes opfattelse af salg og service, da det primært er på disse områder at samarbejdet er meningsfuldt. Hvad end postbutikken drives eksternt eller af Post Danmark selv, er det essentielt at den generelle holdning og strategi strømlines, så de ikke agere forskelligt eller i værste fald at der arbejdes mod hinanden.

Ifølge Post Danmark hersker der i øjeblikket en form for kultur, der kan defineres som en ekspedionskultur; en kultur man gerne ser ændret til en salgskultur. Post Danmark indikerer at der især forelægger en udfordring i foreningen af segmentet Privatkunder og postbutikkerne. Ifølge en intern undersøgelse af *Privatkunder*, foretaget af Post Danmark, savnes der et større fokus fra postbutikkerne på parametrene salg og service. Gitte Søby, som er udviklingskonsulent i segmentet Privatkunder, er det en generel udfordring med den såkaldte "ekspedionskultur", fordi tendensen i kundebetjeningen er at en ekspedition med kunden afsluttes for hurtigt. Gitte Søby savner nemlig at der er bedre service overfor kunden i ekspeditionsøjeblikket, da hun mener at kunderne også bør konsulteres ift. den forsendelsesløsning de har brug for. En kombination af en forbedret service, vil også give mersalg.

³ Oplysninger pr. 22.05.2012

I en eller anden form ønskes der er en forandring af denne "ekspeditionskultur", og man søger for Privatkunder, en retning der skal sikre at der forekommer en mere "salgsfremmende kultur", hvor der i højere grad end nu, skal skabes nogle bedre rammer for forløsnings af potentialer indenfor fokusområderne salg og service.

Hvorpå denne forandring skal udvikles og implementeres er nu engang en stor udfordring for alle parter, og dette vil være det primære undersøgelsesområde for denne afhandling.

De eksterne værtsbutikker har i en undersøgelse⁴ lagt meget vægt på, at "*de er en forretning med en postbutik ovre i hjørnet*". Dermed ikke *en postbutik med en lille forretning*.

Med dette in mente, kan antagelsen være at det er i både butikkernes og postbutikkernes interesse at sælge så meget som muligt, og samtidig være i stand til at yde den bedst mulige service overfor kunderne.

Denne antagelse kan føre til følgende problemformulering:

- ***Hvorledes kan kulturforandringer skabe en større grad af fælles kulturforståelse mellem Post Danmark og postbutikkerne, for på den måde at skabe et forbedret samarbejde?***

I gennem denne afhandling, vil jeg tage udgangspunkt i nogle forudbestemte emneområder i et forsøg på at besvare problemformulering på bedst mulige måde;

- Kulturen blandt postbutikkerne
- Postbutikkerne og Post Danmarks divergerende holdninger til forandringerne
- Kulturforandringsmetoder der kan skærpe fokus på salg og service
- Forslag til implementering af forandringstiltag, der kan fremme fokus på salg og service
- Udfordringer og risici forbundet med kulturforandringer

Den forskel der ifølge Gitte Søby er mellem den salgskultur der efterspørges, og den ekspeditionskultur der i dag antages at der findes ude i butikkerne, danner de primære rammer for denne afhandling.

I segmentet *Privatkunder*, efterspørges der en form for handlingsplan i forhold til hele forandringen og ændringen til den ønskede "salgskultur". Hele forandringsprocessen danner grundlaget for denne afhandling.

Den nuværende kulturelle ubalance mellem Post Danmark og postbutikkerne, vil i løbet af denne afhandling blive bearbejdet og der vil afslutningsvis tegne sig et billede af, hvor man som organisation muligvis kunne iværksætte nogle tiltag for at bringe parternes kulturforståelse i balance.

⁴ Partnerskabstilfredshedsundersøgelsen

Gennem afhandlingen vil postbutikkernes grundlæggende antagelser af kulturen undersøges, samt hvilke forandringer Post Danmark mener, at der bør foretages ude i butikkerne. Endvidere en udledning af hvilke kulturforandringer postbutikkerne selv efterspørger, hvorefter det forsøges at sammenholde Post Danmarks og postbutikkernes kulturforståelse i forsøget på at finde nogle epicentre for udvikling og forandring.

I afhandlingen vil der være det være gennemgående at der hele tiden tages anparter fra begges sider, da det ikke kun er Post Danmark der føler, at forandringen har relevans. Ifølge partnerskabstilfredshedsundersøgelsen mener hovedparten af postbutikkerne, at Post Danmark anskuer postbutikkerne for at være en "*postbutik med en lille købmand*" og ikke det modsatte som mange postbutikker ellers anfører.

Ud fra dette, er antagelsen at postbutikkerne altså ikke er udelukkende tilfredse med den måde Post Danmark anskuer postbutikkerne på, og for at få succes med kulturforandring må det være altafgørende, at begge parter er villige til forandring.

Ordforklaringer og begrebsdefinitioner

Partnerskabstilfredshedsundersøgelse (PTU); Post Danmark udsender en gang om året et spørgeskema elektronisk til samtlige 1115 postbutikker i Danmark. Spørgeskemaet handler generelt om postbutikkernes tilfredshed med Post Danmark, og herunder tilfredshed med blandt andet services som Hotline, Netbutik, regnskab, samarbejde, mfl. Det er op til den enkelte postbutik at vurdere hvem der besvare spørgeskemaet. Det kan være butikschefen eller en postarbejder.

Kundeværdiindeks (KVI); Udarbejdes én gang om året og undersøger både erhvervs- og privatkunder. KVI giver et indblik i, hvordan Post Danmarks kunder oplever dem.

Prøvekøbsundersøgelsen; En undersøgelse, som udarbejdes af forskellige analyseinstitutter, senest Epinion, for Post Danmark én gang årligt. Denne undersøgelse fungerer som mystery-shopping, hvor en, for postbutikken, ukendt person udfører tre separate indkøbsscenarier i nogle forskellige postbutikker. Formålet er at skabe klarhed om postbutikkernes kundefølelse – dels af muligheden for at yde mersalg, dels at rådgive kunden samt at pointere fejl og mangler ved indleverede pakker og breve.

Transaktion; Transaktioner i postbutikkerne kategoriseres som; *udlevering af en pakke; salg af en pakkelabel; salg af rekommanderet brev eller pakke; indbetaling til bank og udbetaling til bank.*

Ekspeditionskultur og salgskultur; I en *ekspeditionskultur* er der mindre kontakt med kunderne, end det gør sig gældende i en *salgskultur*. Man kan se en organisation, som lægger vægten på ekspedition, som et distributionsselskab af varer og tjenester fremfor en organisation med relationer til deres kunder.⁵

Befordringspligten: Post Danmark og Post Nord er forpligtet til følgende; i byer med over 5.000 indbyggere skal der mindst være ét postbetjeningssted og en maksimal afstand for brugerne på 5 km., og i mindre byer og landdistrikter må afstanden ikke overstige 10 km.⁶

Afgrænsninger

Denne afhandling vil som tidligere nævnt udelukkende tage sit udgangspunkt fra segmentet Privatkunder. Privatkunder vil for eftertiden forekomme som PK. Der vil på intet tidspunkt i denne afhandling tages udgangspunkt i Post Danmarks andre segmenter.

Grundlaget for den forelæggende kulturanalyse af postbutikkerne, er dannet ud fra en stikprøve og denne anses for at være repræsentativ. Skulle alle butikker belyses, ville det resultere i 1115 analyser.

Der skælnes i øvrigt ikke mellem postbutikker i øst og vest – hverken i undersøgelser eller analyser.

En eventuel anvendelse af pointerne fra denne afhandling har ikke den store interesse fra Post Danmark på nuværende tidspunkt, da det vil kræve større ændringer i driften. Post Danmark er dog villige til at løse denne udfordring forud for implementering af forandringen.

⁵ <http://dagenssynspunkt.blogs.business.dk/2010/08/02/kunderne-er-fundamentet/> (22.05.2016)

⁶ http://www.trm.dk/da/publikationer/2010/politisk+aftale+om+post/~/_media/Files/Publication/2010/post%202705/Postaftale.ashx (28.05.2016)

Opgavens struktur

Afhandlingen er opbygget efter en kronologiske emneområderne i forhold til det udstukne formalia fra universitetet.

Kapitel 1 - Indledning *introduceres* Post Danmarks og Post Nords historiske og nuværende situation. Derefter redegøres for *problemstillingen*. Indledningen indeholder desuden *ordforklaringer* og *begrebsdefinitioner* samt *afgrænsninger*.

Kapitel 2 - Teoriafsnit beskriver de teorier, som afhandlingen er bygget op omkring. Dette omfatter John P. Kotters *Otte-trins forandringsmodel*, Edgar H. Scheins *Model for kulturniveauer* Afslutningsvis *diskuteres teoriernes anvendelighed i afhandlingen*.

Kapitel 3 – Videnskabsteori og metodik indleder med *den videnskabelige tilgangsvinkel*, som behandler den induktive og deduktive fremgangsmåde herunder paradigmevalg. Herefter beskrives *det kvalitative-* og *det kvantitative studie* samt hvilke metoder der er brugt i afhandlingen.

Kapitel 4 - Kulturen i postbutikkerne behandler som titlen beskriver det. Denne analyse tager dog udgangspunkt i postbutikkernes *artefakter*, *værdier* samt *grundlæggende antagelser* og afslutningsvis en samlet *kulturanalyse for postbutikkerne med udgangspunkt i Scheins kulturmodel*.

Kapitel 5 - Post Danmarks og postbutikkernes modstridende holdninger udarbejdes med udgangspunkt i interviews med en række nøglepersoner i *Privatkunder*, en spørgeskemaundersøgelse udsendt til de 100 største postbutikker og Epinions prøveköbsundersøgelse. Følgende tre områder belyses; *Den eksisterende kultur i postbutikkerne*, *den ønskede kultur i postbutikkerne* samt *interessenters betydning for kulturen*.

Kapitel 6 - Forandringens implementering samler resultaterne af de foregående kapitler i en implementeringsmodel for postbutikkerne. Hvert enkelt trin i Kotters model skal gennemføres, så forandringen bliver en succes. Dette kapitel er i høj grad med til at besvare opgavens problemformulering, da denne implementeringsproces kan være med til at forbedre samarbejdet.

Kapitel 7 - Konklusion konkluderer på de opnåede resultater og antagelser, og fremhæver vigtigste elementer i forandringsprocessen.

Kapitel 8 - Perspektivering er den afsluttende vurdering af dels alternative modeller til de anvendte, og et indblik i postbutikkernes fremtid og eventuelle overlevelsessevne.

Videnskabsteori og metodik

Dette afsnit omhandler og argumenterer for den "videnskabelige del" af afhandlingen. Herunder beskrives den deduktive og induktive tilgang, samt hvilket paradigme der tages udgangspunkt i for at forløse de analytiske modeller med problemformuleringen, som den centrale styreenhed herfor. Desuden behandles det kvalitative og kvantitative studie.

Induktiv og deduktiv tilgang

Denne afhandling udarbejdes med udgangspunkt i både en induktiv og en deduktiv tilgangsvinkel. Det vil sige at der både tages udgangspunkt i interviews af nogle vilkårligt udvalgte medarbejdere fra *Privatkunder* og postbutikker og spørgeskemaundersøgelser. For at redegøre for den induktive tilgang rent teoretisk, handler det om at der udfra en række generaliseringer af enkelte observationer og eksperimenter opstår nogle generelle sammenhænge. Dette betyder at man kan antage, hvad der vil, eller kan ske ud fra nogle tidligere hændelser.⁷

Den deduktive tilgang, er rent teoretisk forskellig fra den induktive metode. Ved en deduktiv tilgang i et projekt, tager man noget helt generelt som fx Kotlers 8 trins model, altså en teori. Herefter anvender man den på et særtilfælde, hvor man eksempelvis kan teste hypoteser eller problemstillinger.⁸

Paul Leedy og Jeanne Ormrod kommer med et godt eksempel i bogen *Practical Research*, at hvis alle tulipaner er planter (*præmis nr. 1*), og hvis alle planter producerer energi gennem *fotosyntesen* (*præmis nr. 2*), så må alle tulipaner producere energi gennem fotosyntesen (*konklusion*).

Disse 2 tilgange tages der som tidligere nævnt, udgangspunkt i gennem denne afhandling. Den induktive tilgang ses, ved at man ud fra interviews opnår nogle identiske tilstande i forhold til observationer og undersøgelser. Disse holdninger kan så generaliseres, så de giver et samlet billede af postbutikkernes umiddelbare mangler i forhold til fokus på salg og mersalg. Samme gør sig gældende i forbindelse med analysen, hvor andre enkeltstående observationer og eksperimenter leder til en generel kulturanalyse for alle 1115 postbutikker.

Det er nu engang vigtigt, at man i dette tilfælde inddrager *induktionsproblemet*⁹, fordi resultater der udelukkende fremkommer ved den induktive metode, kan disse godt betvivles eller være falske, hvis eksempelvis observationen eller eksperimentet var det.¹⁰

Som tidligere nævnt handler den deduktive tilgang om, at man tager en teori og tester den på noget generelt. I dette projekt er det eksempelvis *modellen for kulturniveauer og otte-trins modellen* det drejer sig om, da primært er disse teorier der testes på noget virkeligt. I denne proces sker "testen" via udarbejdelsen af en kulturanalyse, og hele spørgsmålet om forandringer i postbutikkerne.

⁷ Fuglsang, L. & Olsen, P. B.; *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (2009), side 57-58 og 153-154

⁸ Leedy, Paul D. & Ormrod, Jeanne E.; *Practical Research* (2005), side 31-32

⁹ <https://da.wikipedia.org/wiki/Induktionsproblemet>

¹⁰ Fuglsang, L. & Olsen, P. B.; *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (2009), side 65-66 og 70-71

Det tidligere eksempel med tulipanerne, kan også bruges her; Hvis Kotters otte-trins model skaber forandring (*præmis nr. 1*), og hvis Post Danmark vælger at bruge denne teori i forhold til de 1115 postbutikker (*præmis nr. 2*), så må der skabes en forandring (*konklusion*). Det kræver selvfølgelig at disse præmisser er 100 % valide, og derudfra vil konklusionen også altid være det.

Men i forbindelse med udarbejdelsen af denne type opgave, må man altid tage forbehold for at præmisserne ikke altid er 100 % sande.

Som sagt kombineres de induktive og deduktive metoder i denne afhandling, og dette gøres udelukkende for at kunne besvare hele problemfeltet efter bedste overbevisning. På denne måde opstår den mest optimale synergi mellem den indsamlede empiri og de udvalgte teorier.

Følgende empiri er anvendt i afhandlingen; interviews, spørgeskemaundersøgelse, observationer.

Følgende teorier der anvendes er *John Kotters otte-trins forandringsmodel* og *Edgar Scheins model for kulturniveauer*.

Paradigmevalg

På et ubevidst plan, er det paradigmer der styrer vores hverdag og har påvirkning på de beslutninger og valg vi træffer gennem livet.

Det er dog ikke særligt hensigtsmæssigt i forbindelse med opgaveskrivning, fordi man under udarbejdelsen ikke nødvendigvis kan redegøre for, hvad vi gør og hvordan vi gør. Dog kan erkendelse af paradigmer og deres påvirkninger, hjælpe til at træffe beslutninger der eventuelt er anderledes end det forventelige.¹¹

Ifølge Egon Guba, findes der 4 paradigmer;

- Positivism
- Postpositivism
- Kritisk teori
- Konstruktivism

I henført rækkefølge, er positivisme og konstruktivism de to yderligheder. Egon Guba berettiget, at et paradigme indeholder tre begreber; *ontologi, epistemologi og metodologi*.

Forholdet mellem iagttagelse og virkeligheden, beskrives som ontologien. Ontologien definere viden og hvad virkeligheden er.¹² Ontologien påvirker undersøgeren i forhold til at redegøre for hvad der er viden og hvad der er virkelighed.

Epistemologien angiver videre hvorledes forholdet mellem undersøgeren og dét undersøgte er, hvor metodologien redegør for hvorledes undersøgeren skal finde frem til viden.¹³ Selve paradigmevalget afhænger derfor af, hvordan undersøgeren vil forholde sig til de førnævnte begreber. Herunder ses en liste over de 4 paradigmer:

¹¹ Darmer, Per & Freytag, Per V.; *Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik* (1996), side 12-13

¹² Andersen, Ib; *Den skinbarlige virkelighed* (2008), side 29

¹³ Darmer, Per & Freytag, Per V.; *Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik* (1996), side 12-15

Figur 1.

Paradigmer iflg. Egon Guba

	Positivism	Postpositivism	Kritisk teori	Konstruktivisme
Ontologi	Realistisk	Kritisk realistisk	Kritisk realistisk	Relativistisk
Epistemologi	Objektivt	Modificeret objektivt	Subjektivt	Subjektivt
Metodologi	Eksperimenterende/ manipulerende	Modificeret eksperimentel/ manipulerende	Dialogisk transformativ	Hermeneutisk

Kilde: Guba, Egon; *The Paradigm Dialog* (1990)

Igennem denne afhandling er det gennemgående af undersøgeren opnår viden gennem kvalitative og kvantitative data. Dette i form af interviews og undersøgelser af nogle unikke tilfælde, for at involvere så mange relevante forhold som muligt. Med denne metode, kan man dog aldrig være helt sikker på, at det undersøgte fuldt ud kan forstås eller opfattes som sandheden, hvorfor det observeres med udgangspunkt i *kritisk realisme*.

I forhold til epistemologien, er det ideelt at tage udgangspunkt i objektiviteten. Det er dog også vigtigt at erkende, at afhandlingen og dens resultat kun kan tilnærme sig 100 % objektivitet, fordi der findes forskellige former for interaktioner med det undersøgte, gør andet umuligt. Derfor vil der også være et twist af subjektivitet i opgaven, hvilket gør at der tages udgangspunkt i *modificeret objektivitet*.

Rent metodologisk, bliver videnen frembragt gennem flere forskellige kilder. Dette opnås som tidligere nævnt gennem kvalitative interviews og kvantitative spørgeskemaundersøgelser, som begge naturligvis foretages i naturlige omgivelser.

Forskellen mellem det positivistiske og postpositivistiske paradigme ligger endnu engang klart, da tilvalget af sidstnævnte gør det muligt at anvende andre teknikker til at indsamle den nødvendige data; dette kunne eksempelvis være interviews, hvor subjektiviteten jo altid vil være til stede i.¹⁴

Denne afhandling tager derfor udgangspunkt i, og baseres på det postpositivistiske paradigme.

Undersøgelsesmetoden

Med udgangspunkt i det postpositivistiske paradigme, arbejdes der videre med undersøgelsesmetoden og eftersom der både anvendes kvalitative og kvantitative undersøgelsesmetoder i afhandlingen, vælges metodetriangulering som afhandlingens generelle undersøgelsesmetode.

Metodetriangulering, betyder blot at der vælges og anvendes mere end én indsamlingsmetode i opgaven, fordi det styrker den generelle validitet. Argumentet for dette, skal ses i lyset af at den ene metode kan overlappe den anden, når én af dem halter på troværdigheden eller gennemsigtigheden.¹⁵

¹⁴ Darmer, Per & Freytag, Per V.; *Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik* (1996) side 14-15

¹⁵ Andersen, Ib; *Den skinbarlige virkelighed* (2008), side 164-1165

En nærmere indsigt i afhandlingens undersøgelsesdesign og hele forløbet heraf, tegnes på næste side..

Som figur 2 herunder illustrerer, indledes analysen med en pilottest af spørgeskemaundersøgelserne, interviewsene samt de observationer der udgør opgavens kvalitative undersøgelser.

Med en indledende pilottest muliggøres det at korrigere eventuelle fejl eller misforståelser i en spørgsskemaundersøgelse, inden den sendes ud til dem der skal udfylde den; i dette tilfælde postbutikkerne. Hvis der ydermere indsamles viden i processen, kan man inkludere denne i undersøgelsen.

En spørgsskemaundersøgelse er en kvantitativ metode, fordi det er data som man kan tælle eller måle. Denne data er ensformig og i større mængde, og giver samtidig bredde og overblik.¹⁶

Selve dataindsamlingsmetoden i afhandlingen her, vil være baseret på interviews, en konstrueret *spørgsskemaundersøgelse* samt en *prøvekøbsundersøgelse*.

Opgavens undersøgelses- og dataindsamlingsmetoder



Kilde: Egen tilvirkning

Det kvalitative studie

Når tilgangen til en undersøgelse er kvalitativ, er det muligt at anvende adskillige former for data. Desuden bestemmer undersøgeren i bund og grund selv, hvor grænsen for udarbejdelsen ligger. Når vi taler det kvalitative studie taler vi typisk om observationer, interviews, eksisterende dokumenter mfl.

Dataindsamlingen i en kvalitativ undersøgelse kan være ret tidskrævende, da den data man indsamler skal undersøges grundigt. Det store fordel ved det kvalitative studie i forhold til det kvantitative, er at der spørges dybere og mere målrettet ind til et specifikt emne. Det kvalitative studie gør altså derfor undersøgeren i stand til at forstå problemstillingen på et dybere niveau.¹⁷

De kvalitative undersøgelsesmetoder i denne afhandling udgør som tidligere nævnt *interviews*, *observationer* samt *pilottest af spørgeskemaundersøgelsen*.

¹⁶ http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Sociologi/Sociologisk_metodologi/kvantitative_metoder

¹⁷ Leedy, Paul D. & Ormrod, Jeanne E.; *Practical Research* (2005), side 143-146

De indledende interviews

Indledningsvis udføres en række indledende interviews med nogle nøglepersoner indenfor segmentet *Privatkunder* i Post Danmark.

Disse "indledende interviews" er foretaget som almindelige interview af de nøglepersoner som er essentielle for afhandlingen grundlag. Der er foretaget interviews af følgende nøglepersoner:

- Gitte Søby, Konsulent
- Simon Bendekopf, Chef for Driftssupport
- Frederik Berg, Chef for Salg og selvbetjening
- Mette Juel, Chef for Proces og salg
- Malene Hartmann, Chef for Privatkunder

De dybdegående interviews

Der arbejdes videre med to forskellige versioner af dybdegående interviews. "De første" interviews er en mindre spørgerunde af overstående medarbejdere i *Privatkunder*, alt i mens "den anden" type interviews er udarbejdet i samarbejde med nogle vilkårligt udvalgte medarbejdere i nogle udvalgte postbutikker.

Der har forelagt en struktureret fremgangsmåde i forhold til tilgangen til begge typer interviews; og struktureret på den måde, at der indledningsvis har været en interviewguide samt opfølgning med supplerende spørgsmål. Denne struktur har haft til formål, at strømline indsamlingen af information på tværs af interviewene, således det er ladesiggørligt at sammenligne begge interview typer og metoder til sidst. Et alternativ til den dybdegående metode, er gruppeinterviews. Men her skal man beregne en større "utroværdighedsmargin" i og med at medierne besvare spørgsmål i grupper; da kræves en helt anden videnskabsteoretisk tilgang for at finde helheden.

Rent teoretisk anvendes et *delvist struktureret interview*, således at undersøgeren hele tiden har muligheden for at spørge ind til mediets individuelle svar, for på den måde at skabe en mere åben tilgang til interviewet med mere plads til nuancerede synspunkter.¹⁸

¹⁸ Andersen, Ib; *Den skinbarlige virkelighed* (2008), side 168-170

Observationer

Denne metode gør sig primært gældende i forbindelse med de besøg der er foretaget ude i postbutikkerne. Observationer kan i sin form, denne en visuel fortolkning og forståelse af det undersøgte, som ellers ikke vil være muligt. Til trods for at denne afhandling ikke direkte behandler Privatkunder, så danner dette alligevel et bedre indtryk når man som undersøger har iagttaget de mennesker som organiserer og har ansvaret for postbutikkerne.

Desuden gør observationer det, at det giver et indtryk af det undersøgte og de involveredes handlinger og gøren.

I forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen vil medarbejdernes indbyrdes ageren bliver observeret, i forhold til deres tilfredshed/utilfredshed i henhold til de spørgsmål de får. I øvrigt observeres de udvalgte postbutikkers individuelle indretning og udseende, og disse observationer vil bl.a. blive anvendt i Scheins Kulturmodel, hvor der jo skal gøres rede for det Schein kalder *Artefakterer*.

Pilottest

Som tidligere nævnt har spørgeskemaundersøgelsen gennemgået en pilottest før den er sat i aktion. Formålet med en pilottest er, at man kan opdage og redegøre for eventuelle misforståelser eller fejl. Pilottesten skal endvidere sikre at meningen og spørgsmålenes udformning er entydige, således at de opfattes ens for alle respondenter.

En pilottest sikre endvidere en undersøgelses validitet.

Ved en pilottest skal det derfor være muligt for testpersonerne i Privatkunder, at vejlede udenforstående i spørgeskemaet. Medier som arbejder med eller er involveret i det undersøgte, kaldes udeforstående. Ved også at anvende udeforstående i pilottesten, vil der være en større sandsynlighed for at evt. uoverensstemmelser, misforståelser eller uklarheder i formuleringen og spørgsmålene opdages, således at de kan redigeres eller fjernes.

Det kvantitative studie

I dette studie indgår yderligere en spørgeskemaundersøgelse samt en undersøgelse kaldet *Prøvekøb*, som er foretaget af Epinion for Post Danmark. Selvom Prøvekøb-undersøgelsen ikke er udarbejdet til formål for denne afhandling, er den alligevel ganske anvendelig som datakilde i og med at det er data som ellers ville ligge uden for rækkevidde

Spørgeskemaundersøgelse

Hovedformålet med spørgeskemaundersøgelsen er jo en underbyggelse af nogle udvalgte antagelser i forhold til at klarlægge at der foreligger en problemstilling.

Respondenterne har i denne spørgeskemaundersøgelse mulighed for komme med uddybende kommentarer, hvilket giver denne ellers kvantitative undersøgelse nogle kvalitative træk.

Spørgeskemaundersøgelsen anses som primær empiri, i og med at den er af egen tilvirkning og or det andet er svarende bearbejdet efterfølgende.¹⁹

Undersøgelsesmetodens argument

Denne spørgeskemaundersøge eksekveres som et postspørgeskema. Ifølge Ib Andersen i bogen "*Den skinbare virkelighed*" kan en spørgeskemaundersøgelse grundlæggende eksekveres på to måder;²⁰

- ...*det standardiserede interview*, hvor spørgsmålene stilles i en forudbestemt rækkefølge og sikre samtidigt at alle respondenter får stillet hvert enkelt spørgsmål på samme måde. Argumentet for at vælge det standardiserede interview, er at det udføres face-to-face med respondenterne.
- ...hvor et *postspørgeskema* går ud på at respondenterne selv skal udfylde og returnere det udfyldte skema.

Argumentet for at vælge *postspørgeskema*-metoden ligger i at det omkostningsmæssigt er en rimelig metode for denne type undersøgelse. Ydermere krævede det heller ikke yderligere involvering, end undersøgeren og én medarbejder fra Privatkunder, at gennemføre undersøgelsen.

Den store ulempe ved generelt at vælge *postspørgeskemaet* frem for fx *det standardiserede interview* er helt sikkert den lavere respons der vil være ved *postspørgeskemaet*. Forpligtelsen og respekten for undersøgelsen kan let forsvinde, i forhold til hvis den foregik under fire øjne i et interview.

¹⁹ Se bilag 1 - Spørgeskemaundersøgelse

²⁰ Andersen, Ib; *Den skinbarlige virkelighed* (2008), side 174

Spørgeskemaundersøgelsens population, stikprøve og respondenter

Denne undersøgelse består af en total population pr. 23. januar 2015 på 1115 postbutikker. Det har naturligvis ikke være muligt at undersøge alle 1115 butikker, derfor er der foretaget en stikprøve på 50 postbutikker ved tilfældig udvælgelse, dog med forbehold. Det er en relativt lille stikprøve, og derfor kan den i forhold til den totale population.

Valget på 50 butikker er foretaget på baggrund af Epinions *Prøvekøbsundersøgelse*, selvom den tager udgangspunkt i 100 postbutikker. Ved 50 postbutikker er sammenligningsgrundlaget mellem spørgeskemaundersøgelsen og *Prøvekøb* tilfredsstillende. De 100 postbutikker der indgår i *Prøvekøb*, er navngivet af Post Danmark og derfor er det muligt at sammenligne spørgeskemaundersøgelsen, med de pointer som Epinion er kommet frem til.

I afsnittet ovenover tog jeg forbehold for den "tilfældige udvælgelse" af de 50 respondenter i stikprøven. Grunden til dette forbehold er der, fordi der kun er valgt tilfældigt inden for de 100 postbutikker der omfatter af *Prøvekøbs*-undersøgelsen; og altså ikke af den totale population på 1115 postbutikker. Ulempen ved denne metode er fx at de 100 postbutikker i *Prøvekøb*, er de 100 største butikker. Der er derfor stor sandsynlighed for, at disse butikker derfor ikke repræsentative for alle postbutikkerne i Danmark.

I og med at respondenternes svar har rigtig stor betydning for konklusionen, er det samtidigt essentielt at informationen har stor validitet, samt er befriet for respondenter der ikke er relevante for afhandlingens konklusion. Afslutningsvis skal det siges at alle deltagende respondenter har besvaret denne undersøgelse særdeles frivilligt, og derfor vil sidstnævnte ikke blive aktuelt her. Min generelle opfattelse er, at de deltagende respondenter er relativt valide fordi de har været interesserede i at uddybe deres individuelle holdninger og meninger ved besvarelsen af spørgsmålene

Indsamlingsmetoden

Denne spørgeskemaundersøgelse er sendt ud til de 100 postbutikker pr. email. En nøgleperson hos Post Danmark har forenkelt processen ved at tilgængeliggøre samtlige posthuses mailadresser for undersøgeren.

I den sendte mail forelagde en kort beskrivelse af denne afhandling, sammen med en introduktion til spørgeskemaet. Selve spørgeskemaet er vedhæftet i mail, med en datopåmindelse for senest indleverede besvarelse. Afslutningsvis er det tilkendegivet at postbutikkerne har to valgmuligheder i forbindelse med besvarelsen;

- ...den første er at printe spørgeskemaet ud, og sende det pr. post til Gitte Søby fra *Privatkunder* når besvarelsen er udført. Fordelagtigt fordi Post Danmark internt sender internt. Denne metode har ikke overraskende været mest anvendt.
- ...den anden mulighed er at sende spørgeskemaet via fax, hvilket kan være en begrænset forsendelsesmulighed for mange.

Prøvekøbsundersøgelsen

Siden 2002 har Post Danmark i samarbejde med en række analyseinstitutter udarbejdet en landsdækkende undersøgelse kaldet *Prøvekøbsundersøgelsen*, med enlige det formål at belyse serviceniveauet i en række udvalgte postbutikker og posthuse.

I perioden 2002 til 2011 blev denne undersøgelse udarbejdet for posthusene, hvor fokuset de seneste år har været på postbutikkerne i takt med at det er den satsning Post Danmark har taget.

Post Danmark bruger Prøvekøb som et værktøj for udvikling, der skal måle overensstemmelserne mellem faktisk adfærd og ønsket adfærd i postbutikkerne og posthusene.²¹

I denne afhandling begrænses emnet, således at denne kun omhandler postbutikkerne, derfor ligger der kun vægt på *Prøvekøb* udført i postbutikkerne. *Prøvekøb 2015* er den undersøgelse der tager udgangspunkt i her, og denne blev udarbejdet af Epinion for Post Danmark. *Prøvekøb 2015* er gennemført i Danmarks 100 største postbutikker målt på transaktioner fordi det antages at postbutikker med flere transaktioner har flest kunder.

De adspurgte postbutikker bliver i *Prøvekøb* vurderet på en række forskellige parametre. Målingerne findes enkeltvis for de 100 adspurgte postbutikker i hele landet. Post Danmark vurderer, at når der svares 'ja' til succeskriterierne mellem 80 % og 100 % af gangene betegnes dette som *Godt*, 50 % til 80 % betegnes som *Gennemsnitligt*, mens alt under 50 % er *Dårligt*.

For at eksekvere undersøgelsen, mødte "prøvekøberne" op i den enkelte postbutik i alt tre gange for at bedømme butikken på nogle forudbestemte parametre (læs ovenstående).

²¹ Post Danmarks interne hjemmeside, IntraPosten

Butikkerne bedømmes af "prøvekøberne" ud fra tre forskellige indkøbsscenarier, samt det gennemsnitlige antal personer der har stået foran "prøvekøberen" i ekspeditions køen. De tre indkøbsscenarier er opbygget på følgende måde:

Frimærkesalg

"Prøvekøberen" ønsker at købe frimærker, og formålet med dette er en iagttagelse. Det går ud på at identificere, hvorvidt postbutiksassistenten tilbyder køb af flere forskellige enkeltløsninger, eller om der ydes mersalg i form af et helt hæfte. Der skelnes mellem et almindeligt frimærkehæfte og et velgørenhedshæfte, dog var der tale om 0 % af medarbejderne som tilbødte "prøvekøberen" denne form for mersalg.

Pakkeforsendelsen

"Prøvekøberen" henvender sig til postbutiksassistenten med henblik på at sende en boblekuvert med 25 plastiklommer i, hvilket postmedarbejderen selvfølgelig ikke ved noget om. Hvis plastiklommerne sendes som et maxibrev er prisen 49 kr. og hvis de sendes som pakkepost er prisen 60 kr. u/omdeling og 80 kr m/omdeling. Det overordnede formål med netop dette scenarie er at klarlægge hvorvidt postmedarbejderen vejleder kunden ("prøvekøberen") i, at der er flere fordele i at sende plastiklommerne som pakkepost fordi du får et Track & Trace nr., og samtidig foreligger der et erstatningsgrundlag hvis pakken bliver væk. Generet "bestod" 29 % af postbutikkerne på dette parametre, men der er stadig tale om en generelt dårlig vurdering. I Prøvekøb 2015 fremkommer det at der er tydelig forskel på postbutikkernes adfærd i Østdanmark og Vestdanmark. I 'øst' blev 48 % af "prøvekøberne" vejledt, men kun 17 % blev vejledt på samme vilkår 'vest'. Der kan naturligvis være tale om tilfældigheder, men det kunne også være et godt tegn på at der er forskellige salgskulturer i forskellige dele af landet.

Dårligt emballeret forsendelse

Ved dette scenarie henvender "prøvekøberen" sig i postbutikken for at sende noget, der er dårligt emballeret. Meningen med denne type undersøgelse, er at belyse hvorvidt postmedarbejderen påpeger at forsendelsen er dårligt emballeret, samt hvorvidt "prøvekøberen" tilbydes en bedre emballage. I modsætningen til pakkeforsendelsesscenariet, er det her 'vest' der får den højeste bedømmelse på 17 % mod 2 % i øst. En markant forskel, men der er dog stadig tale om en generelt dårlig vurdering af betjeningen. Det viser sig endvidere at prøvekøberne i 9 ud af 10 tilfælde får lov til at sende en forsendelse, selvom den er dårligt emballeret hvilket er stik i mod Post Danmarks retningslinjer.

Med udgangspunkt i de 3 redegørelser af indkøbsscenarierne dumper postbutikkerne på samtlige områder. Derfor kan *Prøvekøb* være et særdeles godt værktøj til at identificere postbutikkernes problematikker, hvis undersøgelsen selvfølgelig anvendes ordenligt. Så længe udfordringerne og problemerne kan gøres synlige og håndgribelige, kan de også imødekommes og løses. Derfor er *Prøvekøb 2015* et godt værktøj for Post Danmark.

Teori

Otte-trins forandringsmodellen

I 1996 udgav John P. Kotter bogen *Leading Change*, som efterfølgende gik hen og blev en bestseller²².

Ifølge 30 års research, vil 70 procent af alle større forandringsforsøg i organisationer fejle. Ifølge Kotter kan organisationer dog undgå denne fiasko, hvis de anvender hans Otte-trins model. Denne model og de otte trin, som ses i figur 2.1, blev udviklet på baggrund af observationer af mere end 100 organisationer. Her undersøgte Kott.er, hvorledes de omtalte organisationer forbedrede sig gennem forandring og herunder hvilke fejl og faldgruber de erfarede i processen. I det nedenstående uddybes de otte trin i modellen, der også ses på billedet herunder.

Figur 3

Otte-trins forandringsmodellen



Kilde: Kotter, John P.; *I spidsen for forandringer* (1999)

Trin 1 - Etablering af en oplevelse af nødvendighed

En afgørende betydning, er at skabe en oplevelse af tvingende nødvendighed, for at kunne få en forandring gennemført. Desuden kræver det stort samarbejde, initiativ og villighed til at yde ofre, af de involverede personer. De skal ligeledes være indstillet på og være enige om forandringens nødvendighed samt vigtighed.

Den primære fejl ved etablering af en oplevelse af nødvendighed er, at der forefindes en for stor selvtilfredshed. Dette kan resultere i, at eksempelvis en leder, begiver sig ud i forandringen, uden at have etableret en stor tilstrækkelig oplevelse af nødvendighed hos de andre ledere samt hos medarbejderne.

²² Kotter, John P.; *I spidsen for forandringer* (1999)

Kotter mener, at der findes en række årsager, der kan være med til at forklare denne selvtilfredshed. Her nævnes de mest væsentlige;

- Der forekommer ikke nogen klar og synlig krise
- Konkurs synes ikke mulig
- Virksomheden sætter inden penge til

Disse årsager, kan skabe en falsk tryghedsfornemmelse blandt ledere såvel som medarbejdere, der ikke direkte ser nogen trussel.

Ligeledes kan manglende feedback fra eksterne kilder, være en årsag til for høj grad selvsikkerhed. Forekommer der kun feedback fra interne systemer og aldrig fra kunder og leverandører, kan de give et forkert billede af egne præstationer. Lederne kan også skabe en falsk tryghedsfornemmelse i forhold til medarbejderne, hvis de udelukkende fokuserer på at viderebringe positive resultater i organisationen.

Det er altså af afgørende betydning at skabe en oplevelse af nødvendighed også kaldet "den brændende platform", men ofte sker dette ikke, hvilket ifølge Kotter med sikkerhed vil få forandringen til at mislykkes.

Trin 2 - Oprettelse af den styrede koalition

I trin 2 ligger Kotter vægt på, at en forandring ikke vil kunne gennemføres af blot en enkelt eller få personer i virksomheden, men at en stærk styrende koalition altid er en nødvendighed. En koalition skal nemlig være rigtig sammensat og være kendetegnet af stor indbyrdes tillid, samt fælles mål.

Første skridt i forhold til en styrende koalition er at finde de rette medlemmer til det involverede team og her er det ifølge Kotter vigtigt at fire nøglekarakteristika er at finde:

- Stillingsindflydelse
- Ekspertise
- Troværdighed
- Lederskab

Desuden er det af betydning, at teamet er sammensat af både ledelses- og lederskabsfærdigheder.

Hvis der ikke dannes en tilstrækkelig stærk koalition, vil den have svært ved at overvinde tradition og passiv modstand fra både ledere, samt andre modvirkende kræfter. Modsat vil en stærk koalition, der bygger på tillid, samarbejde og fælles mål, have evnen til at kunne gennemføre de nødvendige forandringer, ved at visionen formuleres samt kommunikeres effektivt til resten af organisationen.

Trin 3 - Udvikling af en vision og en strategi

Visionen og udarbejdelsen af denne er et centralt parameter i alt stort lederskab og dette er tredje trin i Kotter model. I forbindelse med en forandringsproces har en vision tre vigtige formål for organisationen, dens ledere, medarbejdere og andre interessenter:

- Præciserer den generelle kurs for forandringen
- Motiverer medarbejderne til at tage flere initiativer
- Hjælper individer med at bringe dem på linje med hinanden

En vision bør desuden have en række karakteristika og skal være: *tænkelig, ønskelig, gennemførlig, fokuseret, fleksibel* samt skal kunne *kommunikeres*. Altså skal visionen give et tænkeligt billede af fremtiden og derudover appellere til hovedparten af organisationens interessenter. Den skal derudover være baseret på en klar og rationel forståelse af organisationen. Desuden skal visionen være fokuseret og heraf klar nok til at give medarbejderne vejledning om hvilke retninger der er hensigtsmæssige og den skal ligeledes være fleksibel. Sidst er det utrolig vigtig, at visionen er nem at kommunikere ud til alle involverede parter.

Det er naturligvis stadig muligt at lave fejl i dette trin af processen, hvilket fx kan komme ved, at visionens magt undervurderes. Overordnet set, bør visionen anvendes som rettesnor for enhver valgsituation.

Trin 4 - Kommunikation af forandringsvisionen

Det er essentielt at den styrende koalition forstår den udarbejdede vision, men ligeså vigtigt at de får kommunikeret visionen rigtigt videre til de resterende medarbejdere i organisationen. Dette kan skabe en et fælles sprog og en fælles oplevelse af en ønskelig fremtid, hvilket kan motivere til de handlinger, som skaber forandringer.

I forbindelse med kommunikationen kan en fejl være, at den styrende koalition ikke for kommunikeret visionen ordenligt videre, således alle andre i organisationen forstår og accepterer den endelige vision.

Visionen og kommunikationen af denne skal være enkel. Man bør som udgangspunkt udelade teknologiske slangudtryk, da dette formentligt kun vil blive forstået, af nogle af medarbejderne. Det er derimod muligt at kommunikere visionens budskab vha. metaforer, analogier og eksempler, da et verbalt billede står stærkt i folks erindring.

Desuden er anvendelse af forskellige fora en effektiv måde at udbrede ordet på, da medarbejderne bedre forstår budskabet på denne måde.

Hertil er gentagelse et vigtigt element i kommunikation af visionen, da budskaber ofte ikke synker dybt i modtagerens bevidsthed efter kun en enkelt gentagelse.

Trin 5 - Styrkelse af medarbejdernes kompetence

Det femte trin i Kotter model, omhandler, at der forud og under en forandring, skal fjerne de barrierer, der kan være til hindring for den mulige succes. I den sammenhæng er det vigtigt at udvikle medarbejdernes kompetencer, således de kan være en del af forandringen. Det følgende afsnit forklarer nogle elementer, der kan fremstå som barrierer for denne kompetenceudvikling:

Strukturen i den pågældende organisation, der forsøger at gennemføre en forandring kan være en mulig hindring for udviklingen af medarbejdernes kompetencer. For at en vision skal lykkedes, er det derfor en nødvendighed, at tilpasse strukturen herefter. Desuden er det vigtigt at sørge for træning af medarbejdernes færdigheder, når deres ansvarsområder skal udvides.

Organisationens systemer skal også tilpasses visionen, så der skabes de bedste forudsætninger for en succesfuld forandring. Eventuelle modstridende systemer bør derfor ændres med det samme, da det kan skabe modstand mod forandring.

Den sidste barriere, der her nævnes, er *besværlige arbejdsledere*. Ofte skal der på drastisk vis, ændre mindset hos lederne, for at denne ikke stopper en forandring. Direkte konfrontation er den bedste mulighed, men en udskiftning kan blive en nødvendighed.

Fælles for de barrierer organisationen kan opleve er, at de kan være fysiske, men også psykiske. Gennem uddannelse og dialog, bør man derfor forsøge at forhindre disse potentielle barrierer i at opstå og udvikle sig. Derfor på der handles proaktivt fremfor reaktivt.

Trin 6 - Generering af kortsigtede gevinster

Kortsigtede gevinster er utrolig vigtige for forandringsprocesser. Små sejre, der skaber tillid mod den kommende forandring. De kortsigtede gevinster kan ses som små milepæle, som medarbejder kan se frem til og arbejde hen mod. Ved indfrielse af disse småsejre, opnår medarbejderne tilfredsstillelse, der styrker arbejdsmoralen og motivationen.

Det er vigtigt at de kortsigtede gevinster vælges med omhu og at de er overskuelige. Derved skabes der større motivation for medarbejderne, da de kan arbejde fokuseret mod dem. De små sejre vil der være brug for i hverdagen, for at fastholde følelsen af nødvendigheden for forandringen.

Trin 7 Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring

Det syvende trin, erklærer at det er vigtigt ikke at fejre sejren for tidligt. Det er vigtigt at fastholde nødvendigheden for forandring og at involvere medarbejder hele vejen, da der ellers er stor sandsynlighed for, at hele processen kan fejle. Der skal dog ikke kun være fokus på en enkelt forandring, men på adskillige, da forandringerne ofte er afhængige af hinanden indbyrdes.

Essentielt er det dog at huske, at mennesker ikke er maskiner og der er derfor ikke nok med "vedligeholdelse". Derfor skal medarbejderne føle sig involveret og deraf føle de har et vist ansvar for forandringens succes.

Trin 8 Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen

Det er vigtigt at fremskridt og forandring forankres solidt i organisationen, da det ellers er nemt at falde tilbage. En måde hvorpå forandringen kan forsøges at forankres i kulturen, er gennem ny ansættelse. Ubevist vil nye ansatte blive påvirket af den gamle kultur, såfremt den nye kultur endnu ikke er forankret.

Vigtig er det dog at påpege, at kulturforandringer kommer sidst i forandringsprocessen, da kulturen først kan ændres, når forandringen har vist sig succesfuld over en periode.

Medarbejderne skal derfor have fået en vis fordel af forandringen, før kulturen ændrer sig. Først sidst i processen, vil værdier, normer og grundlæggende antagelser kunne indfinde sig i den nye kultur. Vigtigt er det også at forandringsprocessen ikke stopper efter trin 7, da succesen ikke er forankret. Den sidste udfordring ligger dermed i netop at forankre de nye metoder i kulturen og gøre dem permanente. Først her kan forandringsprocessen anses som gennemført.

Schein - Grundlæggende antagelser

En grundlæggende antagelse er karakteriseret ved en ide eller hypotese, hvis gennemførelse har vist sig succesfuld gentagne gange og derfor bliver anset som en realitet. De grundlæggende antagelser, bliver derved taget for givet og er en forankret del af organisationskulturen.

Derved bliver de implicitte antagelser, der styrer adfærden og bliver en guide til hvordan de involverede personer skal opfatte, tænke og følelsmæssigt forholde sig til eventuelle udfordringer. Med andre ord bliver de et *mental map* – mentalt landkort.

Da de grundlæggende antagelser er så stærkt rodfæstet i organisationen og dens medlemmer, er de yderst vanskelige at ændre på og samtidig vil personer føle sig veltilpasse i selskab med andre der deler sammen antagelser, som dem selv. Omvendt vil personerne føle sig utilpasse og sårbare, hvis antagelserne der er gældende er anderledes end deres egne.

Det er vigtigt at analysere de grundlæggende antagelser, da det er essentielt for at forstå artefakterne, samt hvilken tiltro, man kan have til de udtrykte værdier. Altså er de grundlæggende antagelser afgørende for at forstå kulturen. I nedenstående afsnit, uddybes de områder som en organisation eller gruppe kan have antagelser omkring.

Ifølge Schein er de grundlæggende antagelser, antagelser om seks forskellige dimensioner:

- Virkelighed og sandhed
- Tidsbegrebet
- Rumbegrebet
- Den menneskelige natur
- Menneskelige handlinger
- Menneskelige relationer.

Figur 4

Herunder ses en sammenkobling af de grundlæggende antagelsers dimensioner med den eksterne tilpasning og den interne integration.

Dimensioner	Den eksterne tilpasning	Den interne integration
Virkelighed og sandhed, Tidsbegrebet samt Rumbegrebet	Midler	Fællesprog og begrebskategorier samt ideologi og religion
Den menneskelige natur	Målsystem samt korrektion	Grænseregulering, optagelse og udstødelse, magt og status, normer for intimitet, venskab og kærlighed, tildeling af belønning og straf samt ideologi og religion
Menneskelige handlinger	Mission og strategi samt mål	Grænseregulering, optagelse og udstødelse, magt og status, normer for intimitet, venskab og kærlighed samt tildeling af belønning og straf
Menneskelige relationer	Midler	Grænseregulering, optagelse og udstødelse, magt og status, normer for intimitet, venskab og kærlighed samt tildeling af belønning og straf

Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i *Organisationskultur og ledelse* (1994), kapitel 4-6

Elementerne fra den ovennævnte eksterne tilpasning og interne integration, kan ses som de problemer eller udfordringer, en organisation kan blive udsat for, fra det øjeblik den bliver til. Der bør være en høj grad af enighed om disse områder, da det ellers vil kunne være en kilde til konflikt. Indholdet af *dimensionerne*, afspejler ofte, de eksisterende holdninger hos personerne, hvilket kommer til udtryk i de forskellige processer personerne skal gennemgå, for at danne en ny og fælles kultur.²³

Antagelser om virkelighed og sandhed, tidsbegrebet samt rumbegrebet

Antagelser om *virkelig og sandhed* dækker over, hvad personerne mener eller beslutter sig for er virkeligt. Det er muligt andre personer, ikke deler den samme holdning, men så længe den givne gruppe er enige om at det er virkelighed for dem.

Desuden er der fokus på *information*. I gruppen skal der være enighed om, hvad information er samt hvilken grad af information, som er tilstrækkelig, for at træffe beslutninger i bestemte situationer. Dette kan resultere i konflikt såfremt personerne ikke er enige om disse områder og derfor er det et vigtigt kulturelement.²⁴

Antagelsen om *tid* handler om, hvordan man opfatter tidsbegrebet. Lever man i fortiden, nutiden eller fremtiden. Desuden er der forskellige tidsopfattelser og der er derfor vigtigt at personerne i en gruppe arbejder og agerer efter den samme opfattelse, da det ellers kan skabe konflikter.

Det samme gør sig gældende for et andet tidselement, nemlig hvorvidt tid opfattes monokron eller polykron. Personer med monokron tidsopfattelse, kan kun håndtere en ting ad gangen, dette være sig en arbejdsopgave eller et problem. Modsat kan folk med polykron tidsopfattelse, varetage flere opgaver eller problemer ad gangen.²⁵

Antagelsen om *rum* er den mest ubevidste dimension af de ovennævnte, fordi rumantagelser er tilbøjelig, til at blive taget for givet. Rumbegrebet dækker del dækker over afstanden mellem mennesker, den faktiske afstand, der findes under en samtale eksempelvis. Her skelner Schein mellem 4 typer afstand:

- Intim afstand
- Personlig afstand
- Social afstand
- Offentlig afstand

Symbolikken i rum, kan ligeledes fortælle meget om en gruppes eller organisations kultur.

Eksempelvis, hvis man benytter sig af aflukkede kontorer, men lidt eller måske ingen kontakt til medarbejdere, kan det ses som et tegn på den pågældende person ikke vil forstyrres. Modsat kan åbne kontorer, vise åbenhed og imødekommenhed. Rum kan også fortælle noget om en organisations rangordning. Eksempelvis tildeler nogle organisationer de bedste kontorer, til de medarbejdere med højest status.²⁶

²³ Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), kapitel 4

²⁴ Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), side 98-105

²⁵ Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), side 105-114

²⁶ Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), side 114-119

Under de 3 dimensioner, kan man se på *midler under overlevelse i og tilpasning til eksterne omgivelser og fælles sprog og begrebskategorier*, samt *ideologi og religion under ledelse af intern integration*.

Ifølge Schein, vil de midler der benyttes til at opnå målene, afspejle antagelser om sandhed, tid og rum. Der skal derfor i gruppen være enighed om midlerne, til at opnå disse mål. Foruden disse antagelser, er det vigtigt, at gruppen har et fælles sprog, så de ikke mistolker hinanden, men derimod forstår hinanden. Begreber, udtryk og udsagn, kan være virkelige og sande for nogle, mens det samme ikke gør sig gældende for andre. Netop derfor skal de kunne forstå hinandens sprog.

Antagelser om den menneskelige natur

Helt grundlæggende handler denne antagelse om, hvad det vil sige at være menneskelig. Hvilken adfærd er ifølge gruppen menneskelig og hvilken er umenneskelig.

Målsystem og korrektion er de grundlæggende antagelser der har forbindelse til ekstern tilpasning og i forhold til den interne integration er det *gruppegrænser, optagelse og udstød, magt og status, venskab og kærlighed, normer for intimitet, tildeling af belønning og straf* og sidst *ideologi og religion*.

For nogle grupper, er det op til personer selv, at vurdere hvornår en præstation er acceptabel, mens denne beslutning også kan ligge hos lederne. Dette kan også ansues som en decentral organisation, der giver plads til frihed og ansvar, modsat en centraliseret og topstyret organisation. Dog er det afgørende, at der findes enighed om hvordan resultater måles, da det ellers kan føre til mistolkninger.²⁷

I en gruppe skal det være klart, hvem der tilhører den og ikke gør, samt hvilke kriterier, som gælder herfor. Dette er vigtigt for, at personer i gruppen føler sig sikre i deres arbejde og at der er enighed om, hvilke type mennesker, der senere eventuelt skal indgå i gruppen.

Udvælgelseskriterierne af nye personer, skal stemme overens med den mission, som gruppen følger, således man ansætter folk, hvis evner og erfaringer kan gavne organisationen. Fordeling af *magt og status* er et andet område, som grupper eller organisationer bør fokusere på.

Et eksempel på fordeling af magt og status kan være, at der i en gruppe eller organisation fordeles efter rang, anciennitet og succes med arbejdsopgaver. Der kan også ligges vægt på personlig karakteristika, opnåede resultater og initiativtagning.

De grundlæggende antagelser, der dannes omkring regler for intimitet, venskab og kærlighed, vil ofte bygge på de mest indflydelsesrige medlemmers holdning.

Disse regler er stabiliserende for forholdene i gruppen og det er deraf afgørende, at der er enighed om dette, da store problemer ellers kan opstå.

Den sidste grundlæggende antagelse ved intern integration, der behandles i følgende er *tildeling af belønning og straf*. Grupper skal have regler eller normer for overholdelse og overtrædelse af regler.²⁸

²⁷ Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), side 64-68

²⁸ Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), side 64-89

Antagelser om menneskelige handlinger

Denne dimension er tæt forbundet til *den menneskelige natur*, men med fokus mest på menneskers handlinger, samt hvorvidt de er passende i forhold til de givne omgivelser. Her skelnes mellem tre former for handlemåde:

- Orientering mod handling
- Orientering mod "at være"
- Orientering mod "eksistens gennem udvikling"

En gruppe eller organisation vil ofte anvende en kombination af disse. I denne dimension findes et andet element, der omhandler forholdet mellem *arbejde, familie og personlige interesser*. Dette kan vise sig som værende en kilde til problemer, hvis nogle medarbejdere er af den antagelse, at arbejde er det vigtigste, mens andre prioriterer familie højest.²⁹

Indenfor den eksterne tilpasning, er de områder der relaterer sig til denne dimension: *mission og strategi* samt *mål*, mens de interne faktorer er de sammen, som ved dimensionen *den menneskelige natur* og derfor behandles de ikke her.

En gruppe eller organisation skal have en fælles mission og strategi for, hvordan de som helhed skal udvikle sig. Missionen fortæller ofte noget konkret om, hvad organisationen vil.

Det er vigtigt der findes enighed om organisationens mål, men for det kan lykkedes er det afgørende, at personerne har et fælles sprog og en forståelse for missionen. Ved at fastlægge mål, flyttes der fra uklare tanker omkring en mission til en faktisk målsætning. Dette gør missionen og strategien mere håndterbare. Desuden letter det beslutningerne om, hvilke midler der skal anvendes, for at nå målene. Enighed og klarhed om målene, skal være til stede, før man kan begynde at kalde dem antagelser hos den enkelte organisation og dennes kultur.

Antagelser om menneskelige relationer

Den sidste dimension omhandler hvorledes personerne, skal forholde sig til hinanden, for at føle sig sikre, trygge samt produktive. Denne antagelse fokuserer i højere grad end de forrige på gruppen og herunder det interne miljø. Som ved den forrige, hænger denne dimension tæt sammen med antagelsen om menneskets natur, fordi omgivelserne ofte vil afspejle interne relationer. De menneskelige relationer kan også analyseret med udgangspunkt i Hofstedes kulturdimensioner:

- Graden af magtdistance
- Individualisme overfor kollektivism
- Maskulinitet overfor feminitet
- Graden af usikkerhed

Denne undersøgelse, tager udgangspunkt i flere forskellige landes kultur, men den kan dog godt overføres til organisationer.

²⁹ Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), side 124-128

Diskussion af teoriernes anvendelighed

I nedenstående afsnit, diskuteres og vurderes de teorier, som anvendes i afhandlingen. Anvendeligheden af teorierne er vigtig at belyse, da der derved kan findes eventuelle mangler, som ikke anvendte teorier potentielt kan dække.

Otte-trins forandringsmodellen

Kotter forandringsmodel ses som alle normative modellers "moder" og er den mest kendte samt gennemarbejdede normative forandringsmodel. Kotter ligger meget vægt på det første trin i processen: *Etablering af en følelse af forandring*, hvilket især fremgår i hans seneste bog *Haster! Fornemmelse for forandring*³⁰. Det handler i det første trin om at skabe en brændende platform, eller krise, der fremkalder anledning til at organisationens medlemmer anderkender fornødenheden for forandring. Efterfølgende skal organisationen følge de resterende trin, i kronologisk rækkefølge. Denne tænkning er ifølge Ander Drejer for lineær, da han mener at processen er svær at inddele på denne måde og at organisationen i praksis, kan og vil arbejde med flere faser samtidigt.³¹

Derudover omhandler Kotters model ikke det scenarie, hvor organisationen er endt i totalt kaos. Han tager desuden ikke hensyn til at uforudsete hændelser kan forekomme. Dette element kunne med fordel være inddraget i modellen, hvis processen ikke går som planlagt.³²

Modellen tager heller ikke hensyn til fænomenet crazy time (Mario Denton), der er perioden mellem den gamle kultur og indførslen af den nye. I crazy time gælder hverken nye eller gamle normer.

Model for kulturniveauer

Schein er tilbøjelig til at undervurdere betydningen af artefakter, i hvert fald ifølge Jesper S. Sørensen og Jesper S. Pedersen. Ifølge de nævnte prioriterer han dem for lavt, da Schein mener de er underordnet de grundlæggende antagelser. Derudover mener Jesper S. Sørensen og Jesper S. Pedersen, and man bør gruppere artefakter og ikke tillægge dem lige stor værdi. Derfor forslår de denne opdeling:³³

- Fysiske udtryk
- Sprog
- Traditioner
- Historier

Schein er heller ikke særlig tydelig i sin beskrivelse af niveauet *værdier* i sin model. Han skelner dog mellem *skueværdier* og *anvendte værdier*. Et problem kan dog være at de to typer værdier, ikke nødvendigvis er tæt kobledede og derfor kan de begge med fordel behandles i analysen af organisationens værdier.

³⁰ Originaltitel: *A Sense of Urgency* af John P. Kotter

³¹ Drejer, Anders; *Forandringsledelse - så svært kan det være!* (2007)

³² Drejer, Anders; *Forandringsledelse - så svært kan det være!* (2007)

³³ Sørensen, Jesper & Pedersen, Jesper; *Organisationskultur i teori og praksis* (1994)

Analyse – del 1

Kulturen i Postbutikkerne

Ifølge Edgar Schein skabes en organisationskultur ud fra følgende tre måder:³⁴

- *Overbevisninger*
- *Værdinormer*
- *Antagelser fra organisationsgrundlæggeren*

I dette afsnit tages der udgangspunkt i Edgar Schein kulturmodel, for at danne rammerne for den bedst mulige kulturanalyse for postbutikkerne. Formålet er simpelthen at identificere de grundlæggende antagelser, som postbutikkerne har, for efterfølgende at korrigere eller ændre den eller eksisterende kultur.

I forbindelse med organisatoriske forandringer, er det afgørende for en forandring, at initiativtagerne tager sig i agt for den overordnede organisationskultur da den altid vil være en kilde mod forandringen.

Edgar Schein mener at, i en foranderlig og ustabil verden, det er kulturen der stabiliserer en organisation. En forandring vil derfor berører de mange involverede medlemmer af organisationen, ved at ændre på medlemmets grundlæggende antagelser, adfærd eller værdier. Ved at ændre på én af disse tre nævnte faktorer, fjernes en stabiliserende kraft, hvilket mennesket af natur vil skabe modstand mod.³⁵

For at opsummere, er ”de grundlæggende antagelser” det dybeste niveau i Edgar Scheins kulturmodel, og disse antagelser tages altid for givet af organisationens medlemmer. Der burde derfor findes 1115 forskellige opfattelser af kulturen, da der jo er 1115 postbutikker i Danmark. I og med at dette scenarie vil kræve store ressourcer, udarbejdes der en generel kulturanalyse for alle postbutikkerne.

I denne afhandling tager kulturanalysen udgangspunkt fra egne og andres observationer, samt Epinions *Prøvekøbsundersøgelse*. Ligeledes inddrages erfaringer fra tidligere nævnte nøglepersoner i *Privatkunder*. Postbutikkerne bør ansues som 1115 forskellige subkulturer under begrebet *postbutikker*. Desuden er ingen af butikkerne ens, men de har stadig fælleselementer i arbejdsgangen, og denne som kæder dem sammen som en enhed.

Herefter i følgende afsnit, undersøges niveauerne i Edgar Scheins Kulturmodel med udgangspunkt i de grundlæggende antagelser blandt postbutikkerne. Denne analyse har til formål at belyse den generelle kultur i postbutikkerne,

³⁴ Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), side 197

³⁵ Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), side 2-4

Artefakter

Ifølge Edgar Schein indeholder artefakten de fænomener man ser, hører og/eller føler når man for allerførste gang træder indenfor i eksempelvis en postbutik. Med andre kaldes artefakten også førstehåndsindtrykket af omgivelserne, teknologien, beklædningen, tiltale osv.³⁶

Artefakter kan i sin fysiske form være svære at observere ude i postbutikkerne. Det er vanskeligt at observere sproget når der kun er én medarbejder, ligesom beklædningen heller ikke gør nogen forskel fordi det er det samme i alle butikker.

Ved første øjekast, er det svært at få øje på hvordan postbutikkens egen kultur fordi det er ret tydeligt at butikkerne overordnet er underlagt nogle procedurer og retningslinjer. Der findes dog områder hvor det er muligt for det blåtte øje at danne et indtryk af postbutikkernes egen kultur; men det handler meget om hvilken placering postbutikken har i forretningen, og ifølge Gitte Søby fra *Privatkunder* kan postbutikkernes placering altså defineres som god eller mindre god. Den gode placering karakteriseres ved at postbutikken ligger sammen med indgangen og kioskbutikken, fordi det er steder hvor kunderne altid kommer forbi, hvilket skaber et bedre grundlag for mersalg, synlighed og generel opmærksomhed omkring postbutikken. De fleste postbutikker i Danmark har netop også det Gitte Søby kalder en god placering. En mindre god placering kunne eksempelvis være bagerst i butikken, hvor der ikke er nogen naturlig strøm af kunder, hvilket har den modsatte effekt.

Tidligere i afhandlingens afsnit om *Prøvekøbsundersøgelsen* forklares den generelle kundetilfredshed i Post Danmarks 100 største postbutikker. Bl.a. at 78 % af prøvekøberne følte sig venligt modtaget. Endvidere mente 90 % at postmedarbejderen fokuserede på kunden under købet, hvilket iflg. Post Danmark kategoriseres som *godt*. Disse faktorer er iflg. Schein førstehåndsindtryk, og på et *artefakterniveau*.

Desuden viste *prøvekøbsundersøgelsen*, at godt 92 % mente at postbutikkerne virkede indbydende, hvorimod den ofte lange ventetid skabte en negativ oplevelse hos prøvekøberen.

Postbutikkernes generelle og negative holdning til Post Danmark er også en artefakt, og argumentet for at denne holdning er en artefakt og ikke en værdi, er at holdningen er åbenlys; der lægges ikke skjul på utilfredsheden til Post Danmark. Det har været tydeligt at observere; især ved interviews. Grundstenen i denne negative holdning blandt postmedarbejderne, er det manglende tilhørsforhold til Post Danmark og samtidigt føler medarbejderen heller ikke at de bør forsvare deres holdning overfor kunderne. Det er klart at medarbejderen ikke direkte taler negativt om Post Danmark, men kunderne bakkes op af medarbejderne i den kritik der rettes mod Post Danmark.

Dette skaber en lavine af negativ effekt, hvor alle der overhøre dialogen påvirkes negativt. I den forlængelse lægger medarbejderne heller ikke skjul på, at de er modtagelige overfor ændringer og forbedringer – hvilket uddybes i næste afsnit, da dette ikke er observerbart.

³⁶ Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), side 25-26

Artefakter er ifølge Edgar Schein karakteriseret ved, at de er let observerbare, men vanskelige at tyde og forstå. Der er to læringsmetoder til fortolkningen af en organisations artefakter. Den ene metode beror sig på, at man selv skal være en del af organisationen i tid nok til at den dybe mening med tingene bliver naturlig for én, ellers kan man forsøge at nærstudere de normer og regler der ligger til grund for organisationens 'acting', for i højere grad at kunne forstå artefakterniveauet.³⁷ Det næste niveau handler om organisationens værdier.

Værdier i postbutikkerne

Værdierne i en organisation kan opdeles i tre forskellige faser, eksempelvis således:

- ..en ny organisations står overfor en problemstilling, som denne ikke har nikket kende til før. Et organisationsmedlem kommer med et løsningsforslag, som en tidligere gang har virket for ham, men i og med at det ikke har virket for denne organisation før, stilles der derfor spørgsmålstejn ved det. *Den første fase* er derfor det øjeblik hvor forslaget kun har værdi for vedkommende som foreslog det, og altså ikke hele organisationen.
- ..såfremt dette nu debatterede forslag i fremtiden anvendes og fungere i forhold til organisationens ønsker, bevæger forslaget sig over i den *anden fase* og bliver til en fælles værdi for organisationen.
- ..*det sidste stadie* kaldes også transformationen. Her transformeres en værdi til en grundlæggende antagelse og er ofte en rigtig lang proces, fordi problemløsningen skal fungere og det skal opfattes som en succes for alle medlemmerne i organisationen.

Hvis tilfældet var, at det oprindelige forslag, som var en værdi og herefter blev til en fælles værdi kunne opfylde de før opstillede krav, ville organisationsmedlemmerne opfatte det som et naturligt forslag og derfor ubevidst en del af deres kultur.

Edgar Schein skelner i øvrigt mellem to typer af værdier; *skueværdier* og *værdier*. Forskellen er, at skueværdier ikke handler om hvorvidt der opnås succes gennem løsningsforslag, men i stedet på hvordan organisationen gerne vil opfattes af omgivelserne. Eksempelvis kunne organisationen udbasunere, at de er meget miljøbevidste i deres produktion, hvor deres handlinger i virkeligheden tegner et helt andet billede.³⁸ Det er vigtigt at påpege at denne analyse kun er en generalisering af de 1115 postbutikker i Danmark, fordi denne afhandling kun er baseret på en lille del af populationen. Det samme gør sig gældende for skueværdier og værdier, derfor skelnes der så vidt som muligt mellem disse.

Denne analyse tager blandt andet udgangspunkt i Coops brugs-bibel. Dette er en lille pjece, der er udarbejdet af Coop, som skal give forretningerne de bedste forudsætninger for at få samarbejdet med postbutikken til at fungere bedst muligt. I pjecen behandles en række stikord, som eksempelvis service, kropssprog, kundetilfredshed, trimning osv. Desuden beskrives det med ord, hvad der er god service for kunderne. Pjecen er ved opstart gennemgået med medarbejderne i og omkring postbutikken.³⁹ Pjecen beskriver altså de værdier, som butikken og postbutikken lægger vægt på. Eftersom at dette umiddelbart gælder alle de postbutikkerne som er drevet af Coop-forretninger, vælger jeg at generalisere postbutikkerne.

³⁷ Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), side 25-26

³⁸ Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), side 26-28

³⁹ *Butikslederen*, af 15. februar 2016

Resultatet af postbutikkernes svar på spørgeskemaet og Epinions prøveköbsundersøgelse var meget afvigende fra hinanden, dette behandles endvidere senere i afhandlingen. Pointen er, at svarene fra spørgeskemaerne kan anses for at være *skueværdier*, men resultatet af Prøvekøbundersøgelsen kan anses for at være *værdier*. Argumentet for dette begrundes sig i tidligere nævnte definition af de to værdi-begreber; at hvis man antager at svarene fra spørgeskemaundersøgelsen, postbutikkernes egne svar, siger mere om hvordan de gerne vil opfattes som butik, men også som medarbejdere. Prøvekøb derimod, viser jo et billede der er ret tæt på virkeligheden – altså de faktiske tilstande. Eksempelvis mener postbutikkerne jo selv, at de yder et mersalg mens Prøvekøb vise, at ingen af de 100 undersøgte postbutikker, forsøgte at sælge et frimærkehæfte frem for et enkelt mærke. Skueværdien er lig med fokus på mersalg.

Eksemplet er jo langt hen ad vejen det samme når det gælder vejledningen af kunderne. Postbutikkerne har den opfattelse af de er fokuserede på det, mens den praktiske undersøgelse prompte skød denne fantasi ned på græsset. Det er derfor relativt vanskeligt at gå ind i en konklusion på disse værdier, fordi der ikke er balance mellem dem. Jeg som undersøger antager dog, at *god service* er en gennemgående værdi for postbutikkerne og i forbindelse med de forelæggende interviews vil det stå mere klart, at postbutikkerne faktisk godt forstår den vigtighed det er at have tilfredse og ikke mindst glade kunder. Derfor dækker *god service* og *tilfredse kunder* over de fleste værdier.

Som tidligere nævnt vise prøveköbsundersøgelsen, at en stor del af postbutikkerne tog i mod en pakke, som de af flere grunde burde have kasseret pga. dårlig emballage. Under et interview forklarede en af medarbejderne at de vedkommende altid tage imod en pakke, selvom man måske ikke burde, fordi medarbejderen kun ønsker at gøre kunden glad og tilfreds ved at undgå en evt. konflikt ved en kassering. Desuden værdsættes værdier som *medbestemmelse* og *involvering* meget hos medarbejderne – både fra den enkelte butikschef til Post Danmark generelt. Senere i denne afhandling vil det blive belyst, hvorfor det ikke er muligt at involvere hver enkelt postbutik, selvom det er et højt ønske hos mange postmedarbejdere. *Medbestemmelse* og *involvering* er derfor også værdier for postbutikkerne, selvom de ikke er opfyldt.

Grundlæggende antagelser i postbutikkerne

Dette afsnit har til formål at behandle værdierne fra forrige, med det enkelte formål at identificere eventuelle grundlæggende antagelser.

Det er ikke længere nogen hemmelighed at postbutikkerne faktisk fokuserer på deres kunder, dette er underbygget af prøveköbsundersøgelsen og interviews. Eksemplet fra før med medarbejderen der tog imod næsten alle pakker, selvom de er dårligt emballeret og derfor ikke må tage imod dem. Denne form for værdi kan eksempelvis kategoriseres som:

- *..god service og hjælpsomhed skal bane vejen for tilfredse og tilbagevendende kunder.*

Det store spørgsmål til overstående, står i om denne værdi undertiden er blevet til en grundlæggende antagelser hos postbutikkerne? Jeg vurderer at det er det blevet, til trods for det argument at der kun kan generaliseres i denne afhandling ud fra en lille procentdel af postbutikkerne.

Det vurderes videre, at postbutikkerne ikke har andre grundlæggende antagelser end dem hertil er nævnt, hvilket der er ifølge Edgar Schein finder to grundlæggende årsager til. Schein mener at en organisationskultur har en kultur, når den har tilstrækkelig fælles historie og herfra formet et bundt af

grundlæggende antagelser.⁴⁰ Ud fra denne holdning konkludere jeg, at hovedparten af postbutikkerne simpelthen ikke har eksisteret længe nok til, at der er skabt en fælles historie. Desuden er min antagelse også, at der i en butik også er løbende for store udskiftninger i personalet til at et organisatorisk, kulturelt fællesskab kan opnås. Dette kan også være en forklaring.

Schein forklarer videre at de grundlæggende antagelser i en organisationskultur, er antagelser om seks dimensioner:

- Sandhed og virkelighed
- Tidsbegrebet og rumbegrebet
- Den menneskelige natur, de menneskelige handlinger samt de menneskelige relationer

På næste side inddrages en række elementer i forhold til det Schein kalder "det eksterne miljø" og "den interne integration". Dette er illustreret i teoraftsnittet, i FIGUR 2.3.

Når en ny organisation dannes, bliver organisationsmedlemmerne helt naturligt stillet overfor en række udfordringer og problemstillinger, der gør at starten på en ny kultur etableres. Eksempelvis det at skabe nogle fælles mål for organisationen er nogle store grundsten i den kultur man fremadrettet bliver en del af; mission, vision og strategier. Men at opnå enighed er grundlæggende det afgørende element for kulturen, da uenighed kan medføre til slemme uoverensstemmelser i organisationen.⁴¹

På forrige side har jeg vurderet hvilke værdier der har udviklet sig til grundlæggende antagelser. Disse tages, med udgangspunkt i Edgar Scheins kulturdimensioner, op til en revurdering for at finde en forklaring på, hvorfor der enten foreligger eller kan komme til at foreligge yderligere grundlæggende antagelser i kulturen. Der fokuseres udelukkende på de faktorer som kan, eller kan være af betydning for postbutikkernes kultur.

Ifølge Schein kan *menneskelige* handlinger forklare en organisations medlemmers mission og strategi. Derfor er det vigtigt at udvikle en fælles opfattelse, for netop at være sikker på at medlemmerne arbejder hen mod det samme mål.⁴² Eksemplet med postbutikkerne er jo, at de på den side er en indædt del af Post Danmark, men den daglige gang foregår langt hen ad vejen på baggrund af værtsbutikkens præmisser. Det er derfor vanskeligt at klarlægge og indramme en mission og strategi for postbutikken. Postbutikkerne er ikke en selvbestemmende organisation, da de indgår i en større sammenhæng hvor indflydelsen bare er begrænset.

I øvrigt er det relativt få elementer i den interne integration der kan genkendes ude i butikkerne, og det er der følgende årsager til. For det første er det ikke relevant at isolere postbutikken, fordi der i en stor del af alle postbutikkerne kun er én fast medarbejder. Med dette in mente bliver *fælles sprog, begrebskategorier* osv overflødig. For det andet er det vanskeligt at have klare definitioner, fordi som jeg antog før, vil der være stor udskiftning blandt medarbejderne og derfor er det svært for postbutikken at skabe sin egen kultur.

⁴⁰Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), side 20

⁴¹Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), kapitel 4

⁴²Schein, Edgar H.; *Organisationskultur og ledelse* (1994), kapitel 4, side 56-59

I forhold til Scheins elementer, har postbutikkerne meget begrænset indflydelse på de ting der kan gøre en forskel i tilpasningen til de eksterne omgivelser. Værdiskabende målsætninger som mission og strategi burde være et samarbejde fra begyndelsen, men i dette tilfælde kan man ikke særskille hver enkelt postbutik med hver sin kultur, men de skal nærmere ansues som en række subkulturer under Post Danmark og værtsbutikkerne. Netop dette, er også forklaringen på hvorfor det er svært at integrere nye interne processer i kulturen.

For at opsummere, har det ikke været muligt at identificere antagelser om de fire følgende kulturdimensioner; sandhed og virkelighed, tids- og rumbegrebet. Dette udelukkende på grund af et begrænset kendskab til postbutikkerne.

Rum-dimensionen er i virkeligheden den sværeste og mest ubevidste dimension af de seks nævnte, fordi antagelser om *rummet* tages for givet. Normalt når man taler rum, taler man om arten af omgivelserne, eksempelvis lukkede vs. åbne kontorer, det er dog svært at trække paralleller til postbutikkerne ud fra denne tankegang, men man kunne godt diskutere hvorvidt det ville gøre en kulturel forskel, hvis man gjorde postbutikkerne mere "åbne" for kunderne, i stedet for de lukkede ekspeditionsdiske der er de fleste steder i dag.

Afrundingen på denne analyse, beror sig på dimensionen "den menneskelige natur", og her er der ifølge interviews og spørgeskemaundersøgelsen ikke nogen tvivl om at postmedarbejderne føler sig ignoreret af ledelsen. Post Danmark er lederen, og ifølge den generelle holdning hos postmedarbejderne beordres og kontrolleres de af ledelsen. Dette kaldes en Teori X-leder. Det er derfor ikke muligt for postmedarbejderne selv at tage initiativet ude i butikkerne, selvom de har forslag til forbedringer, jf. spørgeskemaundersøgelsen. Medarbejderne har derfor et brændende ønske om at Post Danmark ville være lydhør overfor medarbejderne – altså som Teori Y-ledere, som iflg. Douglas McGregors X/Y/Z teori, er ledere der stoler på sine medarbejdere og giver dem ansvar.⁴³

Kulturanalyse

Endnu engang er det meget vigtigt at pointere hvor urealistisk det ville være at tale om hver eneste postbutik i forhold til individuel kultur, da det ville resultere i 1115 kulturanalyser. Desuden er der i langt størstedelen at butikkerne kun én fastansat medarbejder, hvorfor mange kulturelle elementer iflg. Schein ikke er i spil her. Denne kulturanalyse skal give læseren et samlet overblik over postbutikkernes kultur med udgangspunkt i Scheins trefasede kulturmodel.

På artefaktniveauet tales der om hvorvidt postbutikkernes åbenlyse negative holdning til Post Danmark er en artefakt. Desuden tales der om førstehåndsindtryk, og fysisk placering af postbutikken. Den gode placering bliver som tidligere nævnt, karakteriseret ved at postbutikken jo ligger i eller omkring indgangen til værtsbutikken. Dette for at skabe en mere naturlig kilde til mersalg, service og synlighed.

Netop dette med at skabe en naturlig og mere åben kilde til mersalg, service og synlighed er et initiativ som Post Danmark ifølge Gitte Søby, faktisk ønsker at handle på. Når vi taler artefakter i forhold til mersalg, service synlighed bør vi tale om det første man som kunde møder, når man retter henvendelse til postbutikken – nemlig betjeningsranken. Post Danmark er netop i gang med udskifte de gamle traditionelle købmandsdiske, for i stedet at erstatte disse med en mere åben skranke. Meningen med de

⁴³ <https://organisation.systime.dk/index.php?id=210>

nye typer skranker, er at de i sin form fremstår mere åbne og imødekommende overfor kunderne og vil iflg. Gitte Søby eksempelvis være en forlængelse af en evt. kiosklinje. Disse skranker skal ifølge Gitte Søby tegne fremtidens postbutik, og vil være et nyt pift til førstehåndsindtrykket af postbutikkerne.

På baggrund af de postbutikker jeg har besøgt, og med udgangspunkt i Coop-forretningernes brugsbibel er en række værdier belyst som *god service* og *tilfredse kunder*, og er værdier som alt andet lige er essentielle for postbutikkerne. Epinions prøvekøbsundersøgelse af de 100 største postbutikker i Danmark viser, som også tidligere nævnt i tal, at der generel tilfredshed med postbutikkerne på punkterne god service og tilfredse kunder. Det ligger desværre også fast, at langt størstedelen af postbutikkerne slet ikke har mulighed for at være involveret eller medbestemmende i forhold til dagligdagens procedure og drift, selvom de langt hen ad vejen måske var bedre stillet med mere ansvar. Det ligger fast at beslutningerne tages i Post Danmark-ledelsen, med argumentet om at det ville være for vanskeligt at involvere alle postmedarbejdere, sandt, der for er der også ansat 10 kundechefer med hver deres ansvar for forskellige distrikter i Danmark. Disse kundechefers fornemmeste opgave er, at repræsentere postbutikkerne i ledelsen.

Resultatet af denne analyse, på baggrund af Edgar Scheins teori af artefakter og værdier er derfor, at postbutikkerne har følgende grundlæggende antagelse; *god service og hjælpsomhed skal bane vejen for tilfredse og tilbagevendende kunder*. Dette kommer både til udtryk på begge niveauer i kulturmodellen.

Interessen for disse nye skranker og displays, samt et øget fremtidig fokus på at forbedre de ting der nu er italesat, omkring det at kunne forbedre hele kundeoplevelsen, skal derfor være medskabende til det nye Post Danmark / Post Nord ude i postbutikkerne.

Analyse - del 2

Post Danmark og Postbutikkernes modstridende holdninger

Dette kapitel omhandler henholdsvis Post Danmarks og postbutikkernes holdninger til den eksisterende, og den ønskede kultur.

I denne analyse tages der udgangspunkt i information på baggrund af interviews med følgende nøglepersoner i Post Danmark:

- Mette Juul, chef for Proces & Salg
- Gitte Søby, udviklingskonsulent
- Frederik Østerbye, Chef for Salg, Proces & Selvbetjening
- Simon Bennekov, chef for Driftssupport
- Joan Lykke Hansen, Filialchef.

Den eksisterende kultur i postbutikkerne

I forhold til salg og mersalg står postbutikkerne overfor nogle store udfordringer, det mener hvert fald Mette Juul. Ifølge hende er det ikke nok fokus på at skabe en samlet serviceoplevelse for kunden, og her er fokusset på især salg og mersalg relativt lavt.

Igennem mange år, har Post Danmark haft et forenklet mind-set, fokuserende på omkostninger og produktion, og derved er salg og service nedprioriteret. Derudover er kommunikation mellem Post Danmark og postbutikkerne uhensigtsmæssig, i og med at der direkte dikteres hvad man må, og hvad man ikke må, og som ikke fokuserer på samarbejde og strømlining af informationer.

Tilbage i november 2012 omorganiserede hele Post Danmark, og delte i den forbindelse posthuse og postbutikkerne op i et hhv. filialområde og kundechefområde. Før 2012 blev posthusene og postbutikkerne drevet af de samme personer, det man kaldte privatkundechefer og hver privatkundechef havde ansvaret for sit geografiske område. I det nye setup fik filialcheferne ansvaret for posthusene, mens kundecheferne stod for den daglige drift af postbutikkerne. En anden type udfordring ifølge Mette Juul er at Post Danmark ikke har oplært postmedarbejderne på posthusene "at sælge".

Derudover har kundecheferne i Post Danmark en alt for svær rolle, hvert fald hvis man skal tro Christian Bang Søndergaard, tidligere direktør for privatkundeområde øst. Han bakkes op af Joan Hansen, der hentyder til at kundecheferne blot fik en overhead, der i punktform indrammede deres nye arbejdsområder. Christian Søndergaard mener ikke at kundecheferne mangler kompetencer, han hentyder blot til at Post Danmark undlod at afstemme deres forventninger til kundecheferne, samt hvorledes disse forventninger kunne indfries.

Ifølge Joan Hansen er det desuden misvisende og forkert, at postbutikkerne kontrolleres af Post Danmark på driften og de fejl som de herunder har laver. Naturligvis er det vigtige parametre, men der bliver nød til at være plads til, at kundecheferne har fokus på service og mersalg. Det virker jo næsten absurd, at man har nogle åbenlyse salgs- og serviceudfordringer, og så er kundecheferne tvunget til at lægge størstedelen af deres tid i opfølgning.

Mette Juul og Joan Hansen er enige om, at en kulturforandring er nødvendig for Post Danmark og Joan Hansen mener at det er af afgørende betydning for postbutikkernes fremtid.

Denne antagelse stiller så spørgsmålet om, hvorledes postbutikkerne opfatter situationen.

Den eksisterende kultur ifølge postbutikkerne og prøveköbsundersøgelsen

Postbutikkernes holdning til kulturforandringer kommer til udtryk gennem spørgeskemaundersøgelsen, og denne er som tidligere nævnt udsendt til de 100 største postbutikker.

Spørgeskemaundersøgelsens resultater viser at der ingen sammenhæng er mellem denne undersøgelse og Epinions prøveköbsundersøgelse.⁴⁴

Dette betyder, ikke overraskende, at postbutikkerne ikke opfatter situationen på samme måde, som *prøveköbsundersøgelsen* viser.

⁴⁴ Disse kan ses i bilag 2.

Jeg anser prøveköbsundersögelsen som værende faktuel, mens resultaterne af spørgeskemaundersögelsen ses som den personlige holdning fra medarbejderne.

Der skal naturligvis tages forbehold for hvert indköbsscenarie i prøveköbsundersögelsen, da de kun er gennemfört én gang i hver postbutik. Det kan fx have været en aflöser eller vikar, som bemandede postbutikken netop i det öjeblik hvor prøveköbet fandt sted. Til trods for at der en lille chance for at prøveköbsundersögelsen er uholdbar, antager jeg alligevel denne for værende pålidelig nok til at resultaterne heraf, kan betragtes som fakta.

For at opsummere spørgeskemaundersögelsen, så består dette af ti præcise spørgsmål, hvoraf en del af dem kan drage paralleller til Epinions prøveköbsundersögelse. Dette er bevidst, for at være sammenholdig i de to undersøgelser. Sammenholdig på den måde at *prøveköbsundersögelsen* anses for at være fakta om kundeoplevelsen, og spørgeskemaet for at være fakta om medarbejderoplevelsen.

59 % af de responderende i spørgeskemaundersögelsen mente at "fokus på mersalg" var vigtigst, mens 20 % procent prioriterede den hurtige ekspedition. Begge resultater kan diskuteres direkte ud fra prøveköbsundersögelsens første indköbsscenarie, som jo går ind og opvejer hvorvidt postbutiksmedarbejderne forsøger at yde et mersalg ved at sælge et frimærkehæfte til en kunde der kun beder om ét frimærke.

Spørgsmål tre og spørgsmål fire i spørgeskemaundersögelsen sætte fokus på medarbejdernes følelser omkring dét at kunne sælge et frimærkehæfte, når kunden kun beder om ét frimærke til sin post. Resultatet er ligeligt fordelt mellem respondenter der svarer "rigtigt" og "ikke rigtigt" til spørgsmålet om, hvorvidt om det er ubehageligt for medarbejderen selv at yde kunden mersalg.

Dette er altså kun en del af forklaring på, hvorfor så få postmedarbejdere forsögte sig med mersalg. Den umiddelbare antagelse er at respondenter, som hverken føler sig påtrængende eller utryg i mersalgs situationen, ville forsöge mersalg så ofte som muligt. Denne antagelse skydes umiddelbart ned af prøveköbsundersögelsen.

På landsplan viser prøveköbsundersögelsen i andet indköbsscenarie, at postbutikkerne kun vejleder kunderne i 29 % af tilfældene. Dette antages at være et lavt tal, i og med at alle postbutikker burde vejlede kunderne i hvorvidt en forsendelse som brev- eller pakkepost er det bedste. En antagelse der også virke uforståelig for de interviewede nøglepersoner. Forklaringen på denne antagelige lave procentdel, kan også udspringe fra den fornævnte utryghed ved at sælge. Utryghed giver demotivation, og derfor udebliver mersalget fra de medarbejdere der ikke føler sig rustet til at sælge.

I spørgeskemaundersögelsen svarede et stort flertal at det er "rigtigt" at gøre kunden opmærksom på, hvis forsendelsen er dårligt emballeret, mens hele 86 % af respondenterne ville tilbyde kunden, at købe en bedre emballage. Sammenholdt med prøveköbsundersögelsen stemmer denne del af undersögelsen ikke overens med virkelighed, fordi kun 17 % på landsplan ville gøre kunden opmærksom på en dårlig emballering, og kun 3 % (!!) ville gå videre og tilbyde kunden at købe en bedre emballage i butikken.

Generelt er det meget få af de 100 adspurgte postbutikker der klarer sig 'tilfredsstillende' i alle tre indköbsscenarier, og selvom en naturlig del af forklaringen kan være, som før nævnt, at prøveköberen kan være blevet betjent af en vikar i prøveköbsøjeblikket, så er sandsynligheden for, at prøveköberen ved alle tre prøveköb er blevet ekspederet af en aflöser, ikke eksisterende.

Forskellene på spørgeskemaundersøgelsen og prøvekøbsundersøgelsen er en stor udfordring for Post Danmark og de omtalte kundefchefer, i og med at det vil være disse der primært berøres af forandringerne. En række tiltag vil blive belyst længere fremme i denne analyse, men før en eventuel implementering er det vigtigt at få postbutikkerne til at forstå den problematik de står overfor.

Post Danmarks og postbutikkernes holdning til den eksisterende kultur

Ifølge interviewene med nøglepersonerne fra Post Danmark, er det klarlagt Post Danmark har den holdning at der er for stort fokus på selve ekspeditionen, hvilket også tilnærmelsesvis er resultatet af de tre indkøbsscenarier. Prøvekøbsundersøgelsen støtter op omkring det antagede lave fokus på mersalg og vejledning, hvilket postmedarbejderne i spørgeskemaundersøgelsen dog er generelt uenige i.

De mener nemlig, at de fokuserer relativt meget på mersalg, kundeservice og vejledning, og at der hersker en anden forklaring på resultaterne fra Prøvekøb. Det kan også være sådan, at denne forskel blot er opstået fordi nogle postbutikker er ligeglade.

Forandring imødekommes af størstedelen af postbutikkerne – dog er der en stor udfordring i forhold til at føre forandringsprocesserne ud i livet, men om ikke andet kan prøvekøbsundersøgelsen og resultatet af spørgeskemaundersøgelsen være et argument eller en øjenåbner for de postbutikker/ledere som umiddelbart ikke er modtagelige eller interesserede.

Den ønskede kultur

Ifølge Mette Juhl skal tilgangen til salg defineres således

- *..den tilgang man møder kunden med, foruden at sælge og tage imod produkter, skal det være muligt at kunne vurdere det behov kunden har, og handle derefter”.*

Det handler altså om at man skal hjælpe kunden, og ikke være påtrængende overfor vedkommende. Mersalg er jo som tidligere nævnt i prøvekøbsundersøgelsen, en vigtig del ”af at hjælpe kunden” og man skal lade kunden tage beslutninger, ikke for dem.

Det er jo heller ikke fordi at produktsortimentet i postbutikkerne er kæmpe stort, derfor kan det være vanskeligt at mersælge hvis man som medarbejder har indtrykket af at man skal gøre det ved hver eneste ekspedition. Hovedparten af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen vurderer netop, at det er svært at yde mersalg, men ifølge Post Danmark er det meget vigtigt, at postbutikkerne som minimum yder mersalg på de produkter, som de har nu, og mersalget kommer fra en mentalitet der læner sig op af Mette Juhls tidligere udtalelse.

Med udgangspunkt i de gode resultater fra Post Nord i Sverige, iværksatte Post Danmark et forsøg tilbage i 2013 i 10 vilkårlige postbutikker, ved at implementere nye former for skranke/betjeningssystemer, som skal indgå i værtsbutikkens kiosklinje. Postmedarbejderne i de 10 postbutikker, føler sig i mere eller mindre som en del af resten af medarbejderstaben i butikken, og har desuden også mulighed for at indgå i værtsbutikkens øvrige arbejde.

Det er meget vigtigt at pointere at Post Danmark fortsat ligger meget vægt på en *kontrollfunktion* frem for en *udviklingsfunktion* og dette til trods for denne anderledes situation, som Post Danmark også ønsker for postbutikkerne. Det en paradoks situation.

Man kan ikke det hele, hvorfor Post Danmark er nødt til at prioritere hvilke område de kontrollere postbutikkerne på, så der i tillæg til målingen og Mette Juhls tidligere udmelding også måles på salg, hvilket jo ikke gør sig gældende nu.

Den ønskede kultur ifølge postbutikkerne

Hovedparten af postbutikpersonalet mener ifølge spørgeskemaundersøgelsen at deres fokus ligger på ekspedition og *ikke* salg.

Gitte Søby forklarer, at noget af det vigtigste for postbutikkerne er at simplificere arbejdsprocedurerne i postbutikken. Et andet stort problem for postbutikkerne i forhold til arbejdsprocedure, er at postbutikkerne skal bestille deres frimærker, emballage, blanketter, mfl. via Post Danmarks hjemmeside.

Som udgangspunkt er dette jo en hurtig og effektiv, sågar normal metode, men udfordringen ligger altså i, at rigtig mange af postbutikkerne ikke har internetopkobling på den computer, som de arbejder fra i postbutikken. Det er grotesk. Der burde naturligvis være adgang til internettet fra computeren i selve postbutikken, men dette er altså ikke tilfældet på nuværende tidspunkt, hvilket postbutikkerne ønsker at ændre som det første for at forenkle arbejdsprocedurerne.

Sammenligning af Post Danmarks og postbutikkernes holdning

Der er bare ikke overensstemmelse mellem hvad Post Danmark ønsker af tiltag, samt hvad deres fokusområder lægger op til. Før der overhovedet overvejes hvorvidt en forandringsproces skal iværksættes, skal Post Danmark skabe rammerne for en fælles retning, da det ikke er muligt, udelukkende at måle og vurdere på driften, samtidigt med at man forventer et øget fokus på salg og mersalg.

Formålet med denne afhandling er jo netop kunnet finde ud af, om hvorvidt kulturelle forandringer kan skabe en større fælles kulturforståelse mellem Post Danmark og postbutikkerne. Klare retningslinjer fra ledelsens side, samt et øget fokus på de ting der kan skabe en fælles kulturforståelse er jo roden til at forbedre et samarbejde.

En række tiltag kan derfor være meget gavnlige for postbutikkerne - helt underordnet om Post Danmark klarlægger deres retningslinjer bedre. Udfaldet heraf antages at være mere positivt for begge parter, hvis de blot der kan komme en handlingsplan fra Post Danmarks som ikke modarbejder det som postbutikkerne i virkeligheden har brug for.

Stakeholders betydning for kulturen

Fokus har indtil nu udelukkende været på Post Danmark og på postbutikkerne. Men der er også andre nøglepersoner, som spiller en central rolle i forandringsprocessen.

Om ikke andet er kundechefens engagement og erfaringer rigtig vigtig i forhold til om denne type forandring skal iværksættes eller ej, men også om den bliver succesfuld eller ikke.

Som nævnt tidligere er der i Danmark 10 kundechefer, som har ansvaret for de 1115 postbutikker, hvad end de er eksternt eller internt drevet. Ifølge Joan Hansen har kundecheferne svært identificere hvad deres arbejdsbeskrivelse er. De mangler ikke kompetencer men ifølge Christian Bang Søndergaard, mangler der en forkromet *handlingsplan*, så de har mulighed for at fokusere på de *vigtige* områder. Spørgsmålet er så hvad de vigtige områder – men i øjeblikket er problematikken klar.

Derudover har det jo afgørende betydning for kulturforandringer at butikscheferne rundt omkring, altså ejeren eller bestyreren af den værtsbutik der driver postbutikken, er indstillet på en forandring. Hvis ikke vedkommende kan se fordelene i eksempelvis at integrere postbutikkerne mere i butiksbilledet, ville det blive umedgørligt at gennemføre en forandring i og med at størstedelen af postbutikkerne er drevet af eksterne udbydere. Det er derfor yderst vigtigt at involvere, ikke kun postmedarbejderne, men i særdeleshed også butikschefen.

Kundechefernes involvering i forandringsprocessen

Joan Hansen forklarer at formålet med kundecheferne, har været mulighed for at skabe nogle rammer for en mindre bureaukratisk sti fra "gulvet" til "toppen" – altså at skabe et forbedret partnerskab gennem hele organisationen. Dette "partnerskab" defineres som et netværk af med de største postbutikker med mest potentiale i spidsen, men man er nødt til at opretholde et solidt fundament med de mindre postbutikker på grund af befordringspligten. Post Danmark er altså interesseret i at fastholde alle postbutikkerne, da det kan være kompliceret at finde eller skabe nye.

De større postbutikker er oftest selvkørende, og derfor bruger kundecheferne faktisk også størstedelen af deres tid på de små postbutikker. Dette begrundet med at de små- og mellemstore postbutikker har den største udfordring for kundecheferne, fordi der eksempelvis kan gå relativt lang tid mellem en pakkeforsendelse eller en udlandsforsendelse, og for ikke at slække på kvaliteten og servicen er det vigtigt at have fokus rettet mod de små postbutikker.

Det er derfor ingen professorklods, at kundechefernes rolle er utrolig vigtig i forholdet mellem Post Danmark og postbutikkerne. Det vigtige er, at kundecheferne kan identificere de udfordringer, som postbutikkerne står overfor, og qua sine meritter i forhold til ledelsen er der et godt grundlag for at medarbejderne kan blive hørt. Det er også vigtigt at det er Post Danmark der engagerer kundecheferne, og samtidig giver dem de midler og værktøjer der skal til for at såvel postbutikksmedarbejderne som butikscheferne, er engageret i postbutikkernes vækst og forsatte eksistens.

Butikshefernes involvering i forandringsprocessen

I tillægget til involveringen af kundecheferne i forrige afsnit, er det som sagt også en ekstrem nødvendighed at inddrage de forskellige butikshefer. Eftersom der er mere end 1100 postbutikker i Danmark, er det uhensigtsmæssigt at kontrollere, om hver enkel butikshef rent faktisk varetager sin respektive postbutik.

En stor del af ansvaret af driften er overladt til butikken og butikschefen selv, hvilket er jo et helt naturligt i og med at det er butikschefen der har det største kendskab til butikken.

De store udfordringer i den her forbindelse, ligger i at størstedelen af værtsbutikkerne ikke har fokus på, eller ikke ønsker, at integrere postbutikken i resten af butikken og det kan der være forskellige grunde til.

Et godt eksempel er Slangerup Postbutik. Her giver butikschefen i Superbrugsen udtryk for at postbutikken mere eller mindre fik lov til at passe sig selv, eftersom han havde fuld tillid til de medarbejdere der passede butikken. Butikschefen i Slangerup fortæller desuden, at hvis Superbrugsen tjente noget mere på postbutikken, så ville han også være den første til at iværksætte flere tiltag i og omkring postbutikken, og han bakkes op af butikschef for i Hørning Postbutik, hvor denne har meldt sig helt og aldeles ud af alt der har med postbutikken at gøre, fordi han ikke føler, at han får ressourcer nok fra Post Danmark.

Disse to eksempler er tegnet på en ond cirkel, og denne ophæves tilnærmelsesvis aldrig før alle involverede investere i en fælles indsats. Det er ikke overraskende at det der holder butikshefterne tilbage er økonomi, men som tidligere nævnt kunne en mere åben ekspeditionsskranke lede til noget mersalg i eksempelvis kiosken.

I de foreliggende interviews med nøglepersonerne, og i kontrasten til spørgeskemaundersøgelsen tegner der sig et tydeligt billede af vigtigheden i at butikshefternes rolle, er stor i denne forbindelse. Dette er derfor en anledning til at kundehefterne i fremtiden skal arbejde med at oplyse butikshefterne om fordelene ved at involvere og engagere sig mere i postbutikken, og gøre denne til en integreret del af butikken for så på den måde at genere økonomisk profit til butikken. Men hvis butikshefternes holdning er, at Post Danmark skal af med flere kroner, er jeg næsten sikker på at antallet af postbutikker vil falde.

Analyse – del 3

Forandringens implementering

Dette afsnit er afgørende for kandidathandlings resultater. Her behandles Kotters otte-trins forandringsmodel i forhold til de forandringer, som Post Danmark mener er nødvendige at foretage ude i postbutikkerne. Endvidere danne dette grundlaget for besvarelsen af opgavens problemfelt. Ifølge Post Danmark vil disse forandringer medføre et øget fokus på mersalg, for at kunne følge med i omverdens stigende tempo, samt imødekomme de behov som de ny og tilbagevendende kunder har.

Dette afsnit er altså afrundingen på alle de redegørelser, analyser og vurderinger der har lagt forud for dettet, og giver et indblik i hvilke overvejelser og betragtninger Post Danmark skal gøre sig i udviklingen af denne forandringsproces fra fokus på ekspedition til salg.

Trin 1 - Etablering af en følelse af nødvendighed

Post Danmark er i gang med nogle forskellige tiltag og involverer forskellige mennesker, for at kunne skabe den nødvendige opmærksomhed på dette manglende fokus på mersalg. Disse tiltag omfatter eksempelvis prøveköbsundersøgelsen og ydermere inddrages kundehefterne, da de har den primære kontakt til postmedarbejderne. Postbutikkerne ikke er uenige når det kommer til, om de ikke fokuserer på mersalg, så der må være et eller andet sted hvor kæden er hoppet af. Ifølge spørgeskemaundersøgelsen mener postbutikkerne selv, at de gør en indsats for at forsøge mersalg, når det vel og mærket er på sin plads, men ifølge Post Danmark er det simpelthen ikke tilstrækkeligt.

For at skabe følelsen af nødvendighed hos et menneske, skal Post Danmark i højere grad involvere de ansvarshavende postmedarbejdere og kundehefterne, for derigennem at forsøge at samarbejde omkring den kulturelle forandring der skal flytte fokus fra ekspedition til salg. Derudover bør postmedarbejderne i højere grad introduceres for resultaterne af prøveköbsundersøgelsen, og forholde sig kritisk til dem. I forhold til kundeheften skal der ved alle samtaler og besøg, være fokus på mersalg, men ikke på den kommanderende og kontrollerende måde, da det kan og vil skabe modstand. Argumentet for at mønsterbryde skal jo ses i at man i fællesskab kan nå til enighed omkring kulturforandringen, og en måde at blive enige på, er at inddrage prøveköbsundersøgelsen i forandringen, da denne har det samme grundlag for alle i organisationen.

Et startskud til den nye salgsfremmede kultur, er i oplæringsforløbet. Her kunne der være en mere konstruktiv tilgang til mersalg, hvor den ansvarshavende lægger stor vægt på vigtigheden af mersalg. På den måde oplæres medarbejderne helt fra starten af, hvilket ligeledes burde forenkle forandringsprocessen.

De hyppigste fejl i forbindelse med en forandring, er når man bevæger sig ud i en forandring uden forbehold for forandringens nødvendighed. Post Danmark bør anvende kundechefernes mandat og indsigt i postbutikkernes behov, før de sætter kræfter ind i forandringen. Det vil være en selvtilfreds beslutning at træffe uden om medarbejderne, som alt andet lige vil virke modvillige og uforstående overfor den ekstra indsats det kræver at skabe en succesfuld forandring.⁴⁵

Trin 2 - Oprettelse af den styrende koalition

Ifølge Kotter skal der i forbindelse til en forandring være en *styrende koalition*. Den styrende koalition skal være sammensat af medarbejdere og ledere – Kotter taler altså om at hele organisationen skal være repræsenteret. Derudover har den styrende koalition utrolig meget magt, og vil personlighedsmæssigt bestå af medlemmer med forskellig karakteristika. Ifølge Kotter vil forandringsprocesser uden en styrende koalition, gør fremskridt på den kort bane mens modvirkende kræfter på den lange bane vil underminere tiltagene.⁴⁶

Dette andet trin i forandringsmodellen, afviger fra Post Danmarks traditionelle måde at gennemføre forandringer på. I den traditionelle forstand tages beslutningerne fra toppen føres ned gennem organisationen – top/down, uden at man i virkeligheden inddrager de parter der påvirkes heraf.

Det er vanskeligt at se Post Danmark og postbutikkerne som én styrende koalition, men det er dog en nødvendighed for at fuldende forandringen med succes – hvert fald ifølge Kotter. Jeg kunne opremse en række medarbejdere, som jeg fandt fordelagtige var med i en sådan koalition, men det handler blot om at tage en håndfuld fra ledelsen og en fra medarbejderne, og sammensætte det bedste team i en gruppe. Eksempelvis 5 fra topledelsen, 10 kundechefer, 35 ansvarshavende postmedarbejdere, hvor af disse kunne nogle være fra de større postbutikker osv. Ifølge Kotter handler en effektiv koalition ikke om størrelsen på organisationen, men den godt kan ende med 20 til 50 medlemmer.⁴⁷

For at undgå for store grupper, kunne man eventuelt opdele grupperne under kundecheferne, således at de først samles med medarbejdere for deres replektive butik og herefter mødes en række repræsentanter, til en diskussion om forandringsprocessen og hvordan denne eventuelt kan gennemføres. Det er især vigtigt, hvis topledelsen involveres at disse husker at lytte til de andre i gruppen, og er for subjektive i forhold til at få samarbejdet til at fungere. Det er netop vigtigt at man i en styrende koalition udviser samarbejdsevne og tillid, da disse kan være afgørende for forandringen.⁴⁸

⁴⁵ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 4-5

⁴⁶ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 6

⁴⁷ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 73

⁴⁸ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 73-74

Trin 3 - Udvikling af en vision og en strategi

Denne proces handler om at udarbejde en vision der skal sætte kursen for fremtiden. En vision som er fokuseret og gennemførlig. Derudover skal visionen være fleksibel og kan kommunikeres på fem minutter eller derunder.⁴⁹ Et af formålene ved at præcisere kursen for forandringen via en vision, er at organisationsmedlemmerne er hele tiden er klar over hvor i processen de befinder sig og i øvrigt have et overblik over hvad det næste skridt er. Et andet formål med en vision for organisationen, er at der kan opnås gennemgående motivation blandt de medlemmer der tager løbende initiativ. Det tredje formål er muligheden for at koordinere de forskellige organisationsmedlemmers handlinger på en gennemskuelig og effektiv måde.⁵⁰

Den styrende koalition vil altid komme på hårdt arbejde i forbindelse med udviklingen af en god forandringsvision.⁵¹ Det er logisk at første bud på en ny vision kommer fra ledelsen. I Post Danmarks tilfælde kunne de identificere det behov der ved ændre kulturen til en mere salgsfremmet kultur. Efterfølgende er proceduren at dette forslag bearbejdes af koalitionen, indtil alle medlemmer heraf kan acceptere vilkårene i den færdige plan.

En sund vision skal både bygge på følelser og på fakta. I forhold til fakta kan det være en god idé at lade rapporter eller projektet indgå i dokumentationen heraf. Eksempelvis kan Epinions prøve Købsundersøgelse indgå som fakta i relation til den ønskede mersalgskultur. Det kunne også være anvendeligt at inddrage nogle eksempler fra de 10 postbutikker i Sverige som har fået en mere fremmende salgskultur efter at have fået stillet en ny type ekspederingskranke til rådighed. Disse resultater kunne også diskuteres og indgå i visionen.

Ifølge Kottler skal den styrende koalition være indstillet på, at dette trin i forandringsprocessen er tidskrævende, men man vil også opleve at der på et eller andet tidspunkt i processen vil være en smule tilbagegang i forløbet.⁵²

Det er vigtigt at visionen diskuteres, både i de enkelte postbutikker, men også mellem postbutikkerne og kundecheferne, og naturligvis også i selve styregruppen.

I samarbejde med Gitte Søby fra Post Danmark er der i BILAG 3 et eksempel på hvordan visionen og strategien kan se ud for denne type forandringsproces

⁴⁹ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 89 og 101

⁵⁰ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 85

⁵¹ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 98

⁵² Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 101

Trin 4 - Kommunikation af forandringsvisionen

Eventuelle fejl i forandringsprocessens tre første faser vil typisk fremkomme på fjerde dette trin.

Kotter definerer en række nøgleelementer i forhold til det at kunne kommunikere visionen ud. Disse bør Post Danmarks og postbutikkernes *styrende koalition* at tage hensyn til.

I dette trin af forandringsprocessen er det kommunikationen mellem den styrende koalition, medarbejderne eller de involverede medlemmer der er i centrum. Dette trin er utrolig vigtig for hele forandringsprocessen. Desuden skal visionen kommunikeres ud på så mange platforme som muligt; hvilket både omfatter de mindre møder mellem en postbutik og kundechefen eller større møder mellem flere postbutikker. Desuden kan visionen sendes ud på en række interne medier, fx Nyhedsposten. Nyhedsposten sendes månedligt ud til alle medarbejdere inden for Post Danmark.

Der findes ikke ret meget der kan bidrage til omstilling, som en leder der går forrest. *Ledelse gennem eksempel* kan være ekstremt motiverende for medarbejderne, hvis de oplever at ledelsen efterlever forandringsvisionen.⁵³ Det giver lidt sig selv, at der kan være fare for at kulturforandringen ikke blive succesfuld, hvis ledelsen ikke agerer i overensstemmelse med dét, de prøver at kommunikere ud til organisationen, hvorfor Post Danmarks ledelse skal være særligt opmærksomme på det.⁵⁴

Tilbage i april 2012 afholdte *Privatkunder* deres allerførste såkaldte *Postbutikdag* hvor postbutiksmedarbejdere, butikschefer, kundechefer var inviteret med. Der er altså masser af muligheder for at kommunikere visionen ud på forskellige platforme. Det er vigtigt for at implementere den i bevidstheden hos medarbejderne, således at det bedste grundlag for forandringsvisionen kan kommunikeres ud til så mange som muligt.

Trin 5 - Styrkelse af medarbejdernes kompetence

At medarbejdernes kompetencer styrkes i løbet af forandringen, har stor betydning for forandringens succes. En medarbejder der sidder fast i de samme rytmer, og ikke får udfordret deres normer, værdier og grundlæggende antagelser, kan skabe en barrierer mod forandringen. En medarbejder som derimod er i stand til at handle og udvikle sig i takt med forandringen kan have den modsatte effekt.⁵⁵ Ifølge Kotter er de 4 største forhindringer mod forandringer følgende:

- Strukturer
- Færdigheder
- Systemer
- Arbejdsleder

Dette betyder at den organisatoriske *struktur* mellem værtsbutikker og postbutikker kan være en forhindring for forandringsprocessen, da det som tidligere blev nævnt, ikke altid er i butikschefens interesse at salget i postbutikken øges. I det tilfælde at postbutikken sælger emballage til en kunde, tjener butikken samlet set lidt mindre når kunden køber emballagen i postbutikken frem for værtsbutikken. Det der kan ligge til grund for dette er, at provisionen ved salg af emballage er mindre for værtsbutikken i sådan en situation. I situationer som disse, kan der opstå det der kaldes en interessekonflikt.

⁵³ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 118-119

⁵⁴ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 10-11

⁵⁵ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 127

Et løsningsforslag til dette kan være at man ude i værtsbutikkerne, forsøger at sælge forskellige typer af emballage som ikke direkte substituere den emballage som postbutikken sælger, og omvendt. Dette vil også et skabe større incitament for at yde mersalg.

Postmedarbejdernes *færdigheder* ser jeg ikke på nuværende tidspunkt som værende en barriere for forandringen, men i og med at forandringen skal øge fokus på mersalg er det ifølge prøvekøbsundersøgelsen og spørgeskemaundersøgelsen ikke selvsagt, at alle medarbejderne er gearet til denne type forandring. Det er ydermere vigtigt at påpege, at vaner er vanskelige at ændre på og man bør ikke forvente et godt resultat med det samme. Medarbejderen skal have chancen for at vanebryde, og dette behøver ikke være en stor forhindring i kulturforandringen fordi det jo allerede ligger i medarbejdernes værdisæt at du skal levere god service og tilfredse kunder. Hertil er mersalg jo blot bidragende biting.⁵⁶

Systemer kan betyde mange ting, og Kotter mener at disse kan være en stor forhindring for forandringen. Som tidligere nævnt, er sammenhængen mellem Post Danmarks ønske og hvorledes de rent faktisk handler ikke sammenholdig. Post Danmark indikerer at de ønske at postbutikkerne fokusere mere på salg, service og mersalg, men de systemer der anvendes, vægter og kontrollerer driften i postbutikkerne, og vægter desuden kontrol på driften højest og altså ikke tiltag som opmuntrer til mersalg. Det er selvfølgelig rigtig vigtigt at kontrollere driften, men ikke i dette tilfælde hvor der er et andet ønske, og at kundecheferne kun har tid til at varetage denne form for kontrol. Det vil være vanskeligt for kundechefen at opildne til mersalg, da der ikke er samspil mellem visionen og de gældende *systemer*.

Sidste forhindring ifølge Kotter er *arbejdsledere*. I denne afhandling taler vi om to forskellige typer af arbejdsledere; Post Danmark og kundechefer. I forhold til førstnævntet, er det behov for ændringer for at gennemføre forandringen. Her menes det at postbutikkerne bør få mere medbestemmelse i forhold til driften.

Sidstnævnte kræver ikke de store ændringer, da det muligvis vil komme helt af sig selv, når de førnævnte systemer omlægges eller nedlægges. Det antages, at kundecheferne kan øge sit fokus på salg, service og mersalg, hvis de i lavere grad skal fokusere på driftskontrol.

Afrundingsvist bliver dette femte trin i forandringsprocessen overordnet set en stor udfordring. Det er derfor nødvendigt med flere ændringer for at stimulere postbutikkernes, værtsbutikkernes samt kundechefernes følelse af nødvendigheden for forandring. Hertil kommer tilliden til den styrende coalition og visionen. Der bør efter min mening arbejdes hårdt på dette trin, sådan at forandringen ikke allerede virker umulig at gennemføre på dette tidspunkt i processen.

⁵⁶ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 133

Trin 6 - Generering af kortsigtede gevinster

At kunne skabe de kortsigtede mål er vigtigt på dette tidspunkt i forandringsprocessen, fordi disse er medvirkende til at motivere medarbejderne og stimulere følelsen af nødvendigheden for forandringen. Desuden kan de kortsigtede gevinster give incitament til at spille en større rolle, for de medarbejdere der ikke er så aktive i forandringen. Ifølge Kotter er det meget risikabelt at implementere forandringer uden at tage hensyn til kortsigtede gevinster.⁵⁷

I relation til vision, bør målsætningerne for postbutikkerne ikke være for komplicerede. Jo enklere, jo bedre faktisk, da dette vil gøre målene lettere for medarbejderne absorbere og tage til sig. For at stille mål op for postbutikkerne kunne man eksempelvis tage udgangspunkt i resultatet fra forrige år for hver enkelt postbutik, og justere disse i forhold til dette års forventninger. Man kunne også bruge forrige års resultat fra andre simulære postbutikker. Det er mange setup muligheder for disse kortsigtede mål, pointen er blot at med målene skabes incitamentet for motivationen til at yde mersalg. Det er samtidig vigtigt at målene, men også opnåelsen heraf, hele tiden er tydelige og synlige for alle. Dette behjælper at medarbejderne fastholder oplevelsen af nødvendighed for forandringen og samtidig af at føle, at der er et *formål* med forandringerne.

Dette trin er specielt meget vigtigt da der på dette tidspunkt i forandringen ingen mål er for postbutikkerne. Det er dog en relativt overskuelig opgave at tage, da man kan generalisere mange af målene for postbutikkerne og som førnævnt sætte dem op mod hinanden. Derfor behøver man ikke at lave 1115 forskellige målsætninger for postbutikkerne. Denne implementering gør ikke direkte nogen forskel for forandringen generelt men netop dette er jo et område, som bør varetages alligevel, i og med at det kan bruges som en motivationsfaktor, der desuden kan gøre det mindre forfærdeligt at mersælge.

Trin 7 - Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring

Dette syvende stadie i forandringsprocessen er det vigtigt, at man ikke hviler på laurbærene selvom resultaterne kan være positive allerede nu. Det er meget vigtigt at man arbejder på at fastholde medarbejdernes, men også ledelsens følelse af nødvendighed for forandringen, da hele processen ellers kan gå i hårdknude eller worst-case kan den fejle.

Med en stærk følelse af selvsikkerhed kan traditionen, de gamle værdier og grundlæggende antagelser tage over og ødelægge flere års arbejde. Desuden begynder man på dette trin at igangsætte flere forandringer. I slipstrømmen på én forandring, vil det ofte vise sig at være nødvendigt, eller i hvert fald tilforladeligt at efterjustere arbejdsprocesserne, den strategiske planlægning, uddannelsesprogrammer, etc.⁵⁸

Der vil hen ad vejen helt naturligt komme andre områder af kulturen, som justeres ind når den nye "salgskultur" er ved at være andet. Her taler vi eksempelvis ansættelsesvalget - altså hvorvidt nye medarbejdere besidder de rette egenskaber til at fortsætte den nye kultur fra starten.⁵⁹ Omfanget af denne type forandring er overskuelig, og derfor behøves der ikke igangsættes så mange tiltag, som det ellers kan være tilfældet.

⁵⁷ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 147-149

⁵⁸ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 173-177

⁵⁹ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 175

Der bliver dog en første udfordring med at ændre Post Danmarks mind-set, da dét er en klar forudsætning for at forandringen kan blive en succes. Det er vigtigt at Post Danmark bestemmer sig for at handle i overensstemmelse med, hvad de ønsker at opnå med postbutikkerne, altså *ledelse gennem eksempel*, som tidligere er defineret i denne analyse. Kan man forandre kulturen med succes er der relativt stor sandsynlighed for, at andre tiltag vil løse sig pr. automatik, hvilket jo egentligt er en nødvendighed i denne uforudsigelige verden. Post Danmark får hele tiden nye konkurrenter; eksempelvis GLS Pakkeshop, så det er vigtigt at man er reaktiv og klar på så hurtigt som muligt at reagere for ikke at tabe terræn.

Når man når til dette trin i forandringen, er det fantastisk vigtigt at Post Danmark og postbutikkerne, ikke tager sejren for den virkeligheden er i mål. En fastholdelse af den førnævnte nødvendighedsfølelse skal bibeholdes hele vejen igennem processen, for ikke at modstandere af forandringen udnytter en form for selvsikkerhed.

Der er endvidere stor forskel på at rose og belønne medarbejdere for at nå deres kortsigtede mål, og på at læne sig tilbage og tænke, at forandringen er gennemført før den i virkeligheden er det. Fordi bliver en forandring nogensinde 100 % gennemført – det er jo et godt spørgsmål. Og selvom forandringen er kommet så langt i processen, skal man stadig motivere medarbejderne til at fortsætte det gode arbejde, så de gamle værdier og grundlæggende antagelser ikke får overtaget igen.

Trin 8 - Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen

Den afgørende betydning for forandringens fremtidige succes, er at processen ikke stoppes for tidligt. Det vil sige før den er blevet forankret dybt i organisationens kultur og medlemmer. Forandringens nye elementer skal nå at slå rod, da der ellers er sandsynlighed for, at de rykkes tilbage til de gamle normer og metoder. *Forandringspresset* skal fastholdes indtil adfærden forankre sig i organisationens værdier og grundlæggende antagelser.⁶⁰

Det store formål med denne forandringsproces, er at ændre postbutikkernes kultur fra at fokusere på "ekspeditions-kulturen", til i langt højere grad at prioritere salget ved at forsøge at mersælge i forhold til hvad kunden behov er - hver gang det er muligt.

Belønninger behøver ifølge spørgeskemaundersøgelsen kun at have en symbolsk betydning for postbutikkerne. De lagde i undersøgelsen meget vægt på, at det er rart at blive belønnet, men at det ikke behøver at handle om en materiel belønning. Et eksempel på dette er når Post Danmark hvert år forsøger at opfordre til mersalg af velgørenhedshæfter. Dette går ud på at postbutikkerne hver især skal sælge så mange velgørenhedshæfter som muligt i en bestemt periode, og vinder-postbutikken vil modtage en præmie som kommer alle medarbejderne tilgode.

Denne afhandlings endelige resultat udspringer netop fra dette ottende trin i Kotters forandringsmodel. Afhandlingen har været bredt beskæftiget og har haft til hensigt dels at identificere kulturen ifølge Scheins kulturmodel, dels at klarlægge henholdsvis Post Danmarks samt postbutikkernes holdning til kulturen. Disse analyser har ledt hen til denne del af opgaven hvor selve forandringen skal implementeres i postbutikkernes kultur.

⁶⁰ Kotter, John P., *I spidsen for forandringer* (1999), side 16-17

Min overordnede vurdering af kulturen udfra kulturanalysen var, at postbutikkernes grundlæggende antagelser er yderst kompatible med forandringsprocessen, hvilket egentlig blot forenkler processen lidt. Der er ikke så mange barrierer at overkomme, i og med at postmedarbejderne er meget åbne for forandringer og dels har indset at forandringer er en nødvendighed, hvis man kender til forholdene i Epinions prøvkøbsundersøgelse.

Der er naturligvis rigtig mange postbutiksmedarbejdere ude i de 1115 postbutikker, der har arbejdet i en årrække og flere af dem sågar på posthusene før da, hvorfor deres vaner og rutiner skal forandres meget. Det vil være oplagt at anvende kursusvejen for disse medarbejdere da det kan åbne nogle nye døre for dem, i forhold til at sælge mere. Der skal desuden fastsættes nogle kortsigtede mål for postbutikkerne hvad angår salg, og også gerne belønning eller påskyndelse, når målene opnås. Samarbejdet og informationsniveauet mellem alle parter; Post Danmark, kundechefer, butikscheferne og postbutikkerne, skal forbedres, så alle i en højere grad sætter *salg, service og mersalg* i fokus.

Der er mange overvejelser at tage hensyn til. Disse hensyn skal især tages under en forandringsproces, og det er essentielt at involvere de parter, som er en del hverdagen. Hvis man træffer beslutningerne i topledelse og driver den ned gennem organisationen uden involvering, er der kun en lille sandsynlighed for succes. I den forlængelse kan det understreges at man altid bør tage hensyn til følelser. Især i en sådan forandringsproces som denne hvor så mange berører, men også fordi det er en forandring der skal ske i medarbejdernes underbevidsthed, og først dernæst sker den i strukturerne, strategierne og systemerne.

I ovenstående otte trin forekommer mine forslag til, hvorledes Post Danmark skal gribe denne kulturforandring an, samt hvilke elementer de især skal fokusere på undervejs. Heraf vægtes involvering og samarbejde med medarbejderne højt, og det at kundecheferne, postbutiksmedarbejderne og butikscheferne anses for at være nøglen til at ændre kulturen fra fokus på ekspedition, til den ønskede på service, salg og mersalg.

Her afslutningvis vil jeg med udgangspunkt i afhandlingens redegørelser og analyser besvare problemformuleringen, som lyder:

- ***Hvorledes kan kulturforandringer skabe en større grad af fælles kulturforståelse mellem Post Danmark og postbutikkerne, for på den måde at skabe et forbedret samarbejde?***

Alle foregående analyser danner hele grundlaget for besvarelsen af overstående problemformulering. Redegørelserne og analyserne har alle ledt frem til netop Kotters otte trin, hvor Post Danmark, postbutikkerne samt de forestående kulturforandringer analyseres. Mange af de identificerede virkemidler, som indgår i de otte trin, kan være med til at forbedre samarbejdet mellem Post Danmark og postbutikkerne i fremtiden – eller hvert give anledning hertil.

Der lægges gennemgående i afhandlingen meget vægt på, at ledelsen i højere grad bør involvere postbutikkerne i beslutningerne, hvilket omvendt ville gøre dem venligere stemt overfor Post Danmark, og selvfølgelig generelt overfor forandringer.

Kapitlerne *Kulturen i postbutikkerne* samt *Post Danmarks og postbutikkernes holdninger* skaber en større grad af fælles kulturforståelse mellem Post Danmark og postbutikkerne. I disse kapitler identificeres dels postbutikkernes kultur i forhold til Scheins kulturmodel og dels Post Danmarks holdning til postbutikkernes kultur, samt deres egen opfattelse heraf. Det indbringende ved dette er, at forskellighederne såvel som ligheder kommer frem i lyset, hvilket giver klarheden over hvor der skal sættes ekstra ind i forhold til at skabe og opnå fælles kulturforståelse.

Konklusion

Denne afhandling har haft det formål at besvare følgende problemspørgsmål:

- ***Hvorledes kan kulturforandringer skabe en større grad af fælles kulturforståelse mellem Post Danmark og postbutikkerne, for på den måde at skabe et forbedret samarbejde?***

Post Danmark har en idé om at postbutikkerne skal ændre deres kulturopfattelse, fra at have fokus på "ekspedition" til et øget fokus på "salg".

Til besvarelsen af dette inddrages to teoretiske modeller; Kotters otte-trins model, som egentlig skaber rammerne for opgavens teoretiske fundament, da den endelige handleplan for kulturforandringen sker herigennem. Indledningsvis i analysen udarbejdes en kulturanalyse for postbutikkerne, som har sit udgangspunkt i Scheins kulturmodel.

Formålet med kulturanalysen var at klarlægge potentielle forhindringer, i forhold til de grundlæggende antagelser. Hvis medarbejdernes grundlæggende antagelser overhovedet ikke pegede i retningen af det ønskede, kunne kulturanalysen bruges til at finde ud af hvad vi så skulle have gjort for at ændre kulturen. Postbutikkernes grundlæggende antagelse lyder:

- *..god service og hjælpsomhed skal bane vejen for tilfredse og tilbagevendende kunder.*

Hvorfor konklusionen er klar - der forelægger et stort potentiale for at gennemføre de ønskede forandringer i denne retning, hvertfald med udgangspunkt i kulturanalysen.

I forbindelse med udarbejdelsen af Post Danmarks og postbutikkernes modstridende holdninger til kulturændringer lå det hurtigt klart, at de to parter havde en fælles opfattelse af den eksisterende, eller den ønskede kultur. Post Danmark foreslår og ser gerne et øget fokus på service og mersalg, men samtidig opstilles der ingen mål for dette, og der kontrolleres kun på driften - hvilket absolut ikke opfordrer til mersalg. Post Danmark er derfor selv medskyldig i mange af de problemer, som de står overfor på nuværende tidspunkt, da de ikke har inddraget postbutiksmedarbejderne.

Postmedarbejderne ønsker sig samtidigt forenklede arbejdsgange, således at medarbejdere i værtsbutikken ville kunne hjælpe, uden at have fået lang oplæring i postbutikken. Der vil dog ikke være tale om at dette ønske imødekommes på nuværende tidspunkt, hvilket eller kunne have været en fordel, da man derved ruste postbutikkerne bedre til at kunne klare sig på personalefronten.

Det er afgørende for hele forandringsprocessen, at det ikke kun er i det første trin at der skabes og fastholdes en nødvendighed for forandring. Vi lærte i løbet af de otte trin, at så længe en medarbejder har en etableret følelse af nødvendighed, er der et godt grundlag for en succesfuld forandring. Den styrende koalitions første opgave vil i dette tilfælde være, at udvikle en vision og strategi for postbutikkernes fremtid, som i præcise og klare vendinger beskriver formålet med forandringen.

Herefter skal visionen og strategien kommunikeres ud til postbutikkerne og andre interessenter der kan blive involveret eller have indflydelse på forandringen. Post Danmark har en lang række kilder, som visionen kunne kommunikeres ud på. Eksempelvis nyhedsposten som hver måned sendes ud til medarbejderne i Post Danmark og Post Nord.

I femte trin er medarbejdernes kompetencer styrket, hvilket også blandt andet sker via uddannelser og kurser, således at medarbejdernes viden stiger i takt med forandringen. Efterfølgende går det ud på at nedbryde eventuelle barrierer, således at forandringen, uanset stadie, møder så lidt modstand som muligt.

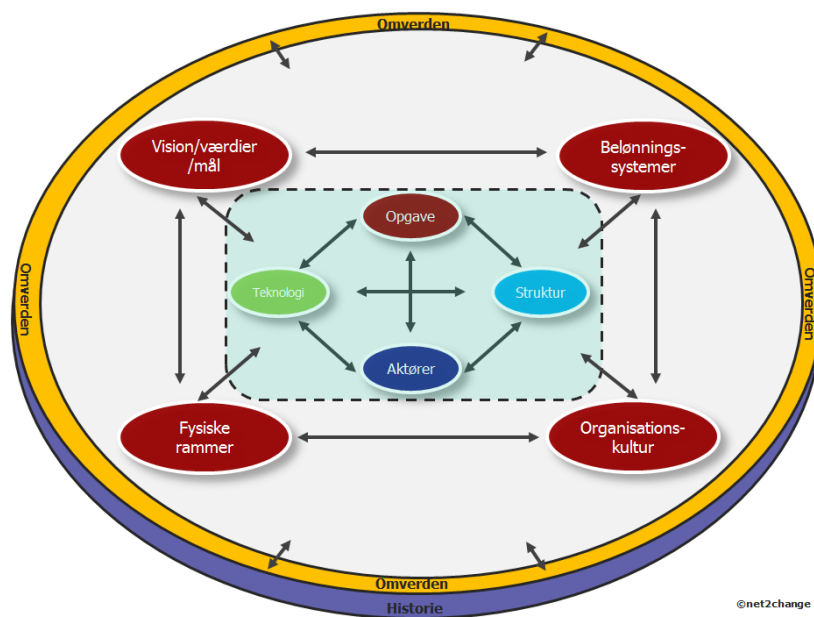
I forhold til førnævnte følelse af nødvendighed for forandring hos medarbejderne, er det vigtigt at opsætte nogle kortsigtede mål for medarbejderne, så de bliver ved med at være motiveret og får incitamentet til at fortsætte det hårde "forandringsarbejde".

Kotter giver udtryk for, at det i trin syv er vigtigt at man ikke tager sejren på forskud og at det igen er meget vigtigst at fastholde medarbejdernes nødvendighedsfølelsen så langt inde i processen. Forankring af nye metoder og kulturer sker i det ottende og sidste trin af Kotters model. Det er essentielt at få de nye og anderledes fremgangsmåder gjort til medarbejdernes egne – altså det skal falde dem naturligt. Så længe du handler naturligt, opfattes din handling som en værdi og på et senere tidspunkt, ifølge Schein, kan værdien transformeres til en grundlæggende antagelse.

Perspektivering

I forhold til Kotters model, som er anvendt i denne afhandling, er det en meget trinopbygget og slavisk model, hvorfor det kunne have været interessant at belyse alternative metoder. Eksempelvis karakteriserer organisationsteoretikeren H. J. Leavitt forskellige organisatoriske teorier, som én enkelt model: den simple Leavitt-model, som giver undersøgeren flere handlemuligheder i forhold til at implementere en mere serviceorienteret kultur. Leavitts model er mere dynamisk end Kotters, set ud fra et variabelt perspektiv. Leavitt modellen fungerer således at du har 4 variable der skal være i balance, for at opretholde en sund organisation: *Teknologi, Opgave, Struktur, Aktører*. Dynamikken opstår ved, at variablene er afhængige af hinanden, så det vil sige hvis der sker en ændring af en årsag, i én variabel, så påvirkes de andre også.

Siden sin oprindelse er 4 variable kommet yderligere til. Disse er tilføjet af J. C. Ry Nielsen og Morten Ry i den nu opdaterede Leavitt-Ry model, som ses på billedet herunder.



I praksis kunne det foreligge, at et ønske om at ændre de *opgaver*, som postbutiksmedarbejderne udfører, altså ekspedition af kunderne og salg af produkter. Det ville, ifølge Leavitt-Ry modellen, ikke være optimalt at starte ændringen her, da det kan skabe modstand mod forandring. Du kan som ledelse, bevidst, i stedet vælge at arbejde med en anden variabel, for at opnå en smittende synergieffekt på de *opgaver* som ønskes ændret. Eksempelvis kunne man skrue lidt på *struktur*-variablen, da det jo er afgørende at Post Danmark ændrer nogle systemer og metoder forud for forandringen, fx kan målsætning/belønning, eller mangel på samme, samt nedprioriteringen af driftskontrollen af postbutikkerne nævnes.

Når disse områder er ændret vil der opstå en større sandsynlighed for at *aktørerne/medarbejderne*, kundefølgere og butiksfølgere, ændrer deres *opgaver* til i højere grad af fokusere på salg, fordi nogle andre variable ændres og en fremmede salgskultur ville virke mere naturlig i forhold til de ændringer.

For at tage skridtet videre, medfører det en anderledes teknologi, hvor der i højere grad anvendes scannere, internettet, mfl., hvilket både forenkler medarbejdernes arbejde, men også medføre et større ressourcemæssigt overskud til at yde den forventede salgsindsats overfor kunden. Omverdenen har samtidig også stor indflydelse, indirekte og direkte på Post Danmark og postbutikkerne, hovedsageligt i form af kundernes behov og ønsker. Leavitt-Ry modellen kunne blot anvendes som et alternativ til Kotters, men vil kræve noget andet teoretisk underbyggelse for at være fyldestgørende nok, fordi den er relativt simpel i sin helhed.

Situationen for Post Danmark med faldende brev- og pakkemængder, og med udgangspunkt i denne afhandlings konklusioner vurderes det, at postbutikkerne på sigt ikke vil forblive en gavnlig forretning. En konkurrent, som i høj grad har gjort det store indtog på pakkemarkedet er GLS. Denne konkurrent har i mange år været en stor konkurrent til Post Danmark og efter udviklingen af deres *Pakke Shops*-koncept, hvor der er over 750 shops i Danmark og stigende, vil GLS i fremtiden være en stor konkurrent til Post Danmark. Der kan hertil knyttes en kommentar til, hvorvidt postbutikkerne betaler prisen for de mange nye innovationer, som præger markedet. I takt med innovationer som mobilporto, døgnposten, modtagerflex og post-selv-automater bliver mere og mere introduceret til markedet, bliver post-butikkerne, som de ser ud i dag i sin fysiske form, i langt højere grad overflødiggjort i fremtiden.

Post Danmark kan stadig nå det, da de stadig er den største aktør på markedet. Men det kræver at ledelsen indser de store udfordringer med dels at ændre postbutiksmedarbejdernes kultur, og dels at holde gang i postbutikkerne generelt, er det næste skridt at udarbejde en strategi for, hvornår og hvordan man kan udfase de eksisterende postbutikker og erstatte dem med nogle mere moderne alternativer. Sidstnævnte er den eneste måde hvorpå Post Danmark kan holde fast i postbutikskonceptet, og konkurrere mod eksempelvis GLS i fremtiden. Der er stadig tid til for alvor at slå igennem, for i takt med den stigende internethandel åbner der sig muligheder, især inden for fragt.

En anden årsag til konklusionen, er postmedarbejdernes manglende overordnede engagement for Post Danmark. Her skulle man måske hellere tale om manglende engagement. Spørgeskemaundersøgelsen viste jo, at postmedarbejderne selv mener, at de yder mersalg og vejleder kunderne i de rigtige løsninger, men resultaterne, bl.a. prøve købsundersøgelsen, tegnede der sig et helt andet billede. Igennem afhandlingen er det tydeliggjort, at det at yde et mersalg overfor kunden i bund og grund ikke ligger i den generelle postmedarbejders natur, hvilket falder tilbage på Post Danmark og bliver deres ansvar.

Til trods for konklusionerne, og Post Danmark alligevel ønsker at gennemføre forandringer i postbutikkerne, vil jeg foreslå, at der indledningsvist udarbejdes en costbenefit-analyse, så man kan tage udgangspunkt herfra. Det er essentielt for en virksomhed at holde omkostningerne op imod det potentielle udbytte, da det skal kunne betale sig at påbegynde, eksempelvis en forandringsproces - specielt når ikke de involverede parter fra starten ikke har nødvendighedsfølelsen for forandringen.

Den afsluttende del af denne afhandling er besvarelsen af problemformuleringen, og som situationen har udviklet sig, mener jeg altså ikke at hele problemfeltet kan løses udelukkende med kulturelle forandringer, da det stikker meget dybere, end den interne kulturelle overbevisning. Det er i mine øjne mindst ligeså vigtigt at betragte omgivelsernes påvirkning på dét, at drive en postbutik. Konsekvensen bliver, at Post Danmark skal tænke alternativt og finde metoder til at blive den førende leverandør af forsendelsesløsninger på dette marked igen.

Litteraturliste

Bøger

A Sense of Urgency. P. Kotter, John. Harvard Business Press. 1. Udgave. 2008.

Den skinbarlige virkelighed. Andersen, Ib. Samfundslitteratur. 5. Udgave. 2008.

Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik. Darmer, Per & Freytag, Per V. Samfundslitteratur. 1. Udgave. 1996.

I spidsen for forandringer. P. Kotter, John. Peter Asschenfeldts nye forlag. 1. Udgave 1998.

Organisationskultur og ledelse. Schein. H, Edgar. Valmuen. 1. Udgave 1994.

Organisationskultur i teori og praksis. Sørensen, Jesper & Pedersen, Jesper. Samfundsvidenskaberne. 1. Udgave. 1994.

Practical Research. Leedy, Paul D. & Ormrod, Jeanne E. Pearson. 11. Udgave 2011.

Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. Fuglsang, L. & Olsen, P. B. Roskilde Universitetsforlag. 3. Udgave 2004.

Videnskabsteori – På tværs af fagkulturer og paradigmer – I samfundsvidenskaberne: Fuglsang, Lars & Olsen, Poul. Roskilde Universitetsforlag. 2. Udgave. 2009.

Internet

"Butikslederen (15. februar 2016. 11. Årgang, nummer 20)" – Lokaliseret 10-05-2016

"Induktionsproblemet" - Lokaliseret 05-05-2016. <https://da.wikipedia.org/wiki/Induktionsproblemet>

"IntraPosten" – Lokaliseret 07-06-2016. www.postdanmark.dk

"Kunderne er fundamentet" – Lokaliseret 01-05-2016.

<http://dagenssynspunkt.blogs.business.dk/2010/08/02/kunderne-er-fundamentet/>

"Nye tider" – Lokaliseret 18-05-2016. <http://www.postnord.com/da/Om-os/Post-Nord/Historie/Nye-tider/>

"McGregors teori X og teori Y" – Lokaliseret 05-05-2016. <https://organisation.systime.dk/index.php?id=210>

"Postaftale" – Lokaliseret 02-06-2016.

http://www.trm.dk/da/publikationer/2010/politisk+aftale+om+post/~/_media/Files/Publication/2010/post%202705/Postaftale.ashx

"Vision og mission" – Lokaliseret 18-05-2016. <http://www.postnord.com/da/Om-os/Post-Nord/Historie/Vision-og-mission/>

Bilag

Bilag 1 – Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgsmål 1: Hvad anser du som det vigtigste; at ekspedere kunden så hurtigt som muligt, eller at forlænge ekspeditionstiden med henblik på at give den enkelte kunde en god serviceoplevelse?

☐ Hurtig ekspedition ☐ Neutral ☐ God service

Spørgsmål 2: Hvad anser du som det vigtigste; at tydeliggøre kundesalg ved kundebehandling, eller at ekspedere kunden så hurtigt som muligt?

☐ Hurtig ekspedition ☐ Neutral ☐ Fokus på kundesalg

☐

Vurder nedenstående udsagn/påstande på en femtrins-skala fra meget rigtigt til ikke rigtigt:

Spørgsmål 3: Det virker påtrængende over for kunden, som kommer for at købe et frimærke, at spørge, om han/hun stillet vil købe et frimærkehæfte?

☐ Meget rigtigt ☐ Neutral ☐ Ikke rigtigt

Spørgsmål 4: Det er ubehageligt for mig, som postbutiksarbejder at spørge, om kunden vil købe et helt frimærkehæfte, når han/hun kun beder om et enkelt frimærke?

☐ Meget rigtigt ☐ Neutral ☐ Ikke rigtigt

☐

Spørgsmål 5: Det er ubehageligt for mig, som postbutiksmedarbejder, at foreslå kunden at sende en vare som pakke frem for som brev, hvis kunden ikke selv beder om det.

☐ Meget rigtigt ☐ Neutral ☐ Ikke rigtigt

Spørgsmål 6: Hvis en kunde vil sende en dårlig emballeret pakke, er det god service at gøre dem opmærksom på dette.

☐ Meget rigtigt ☐ Neutral ☐ Ikke rigtigt

Spørgsmål 7: Hvis en kunde kommer med en dårlig emballeret pakke, tilbyder jeg ham/hende at købe en bedre emballage.

☐ Meget rigtigt ☐ Neutral ☐ Ikke rigtigt

☐

Vurder nedenstående spørgsmål i forhold til dine/jeres holdninger:

Spørgsmål 8: Hvilke af nedenstående områder ville hjælpe dig/jer til at gøre fokus på service og omsalg frem for fokus på ekspedition? (Sæt gerne flere kryds)

☐

Mere viden om forbedret service i forhold til kunderne ☐

Mere viden om omsalg, for at gøre dette ☐

Uddannelse eksempelvis salgstræning og personlig udvikling ☐

Benyttelse af postbutikinstruktører ☐

Opstilling af mål samt belønning, når disse opnås ☐

Andet:

☐

☐

☐

Spørgsmål 9: Hvor vigtige er følgende områder for dig/jer?

	Meget vigtig	Vigtig	Neutral	Mindre vigtig	Ikke vigtig
Byde kunden "velkommen"	☐	☐	☐	☐	☐
At have en mødekommende udstråling overfor kunden	☐	☐	☐	☐	☐
At have markedsføringsmateriale liggende fremme	☐	☐	☐	☐	☐
Small-talk med kunden	☐	☐	☐	☐	☐
At kunden efter købet er glad og tilfreds med betjeningen	☐	☐	☐	☐	☐
At kunden er så tilfreds med serviceoplevelsen, at han/hun vælger at opvælge denne postbutik næste gang	☐	☐	☐	☐	☐
Andet:					

Spørgsmål 10: Beskriv kort med egne ord hvad du mener, der bør gøres hverdagen for at skabe en god stemning i butikken:

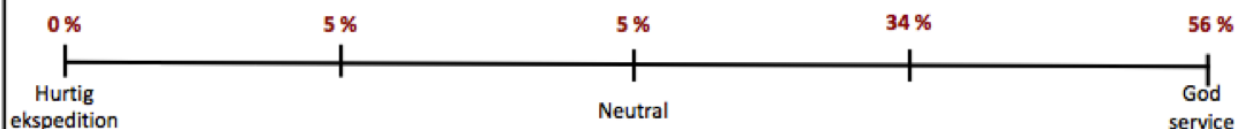
Øst: ☐ Vest: ☐

Postbutikkens navn:

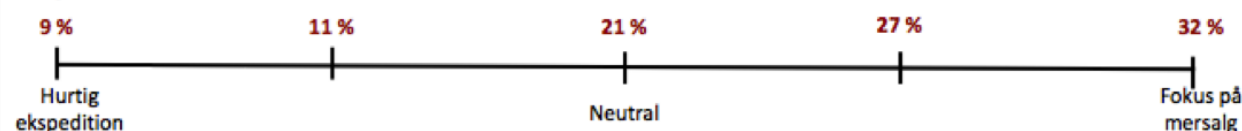
Kontaktpersonens navn:

Bilag 2 – Spørgeskemaundersøgelse, besvarelse

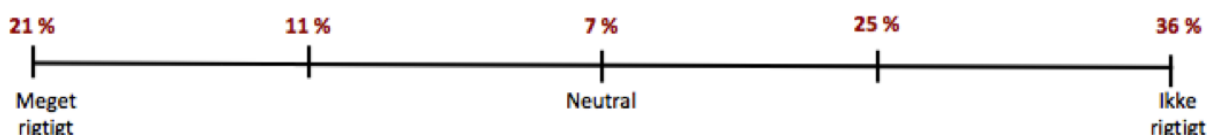
Spørgsmål 1: Hvad anser du som det vigtigste; At ekspedere kunden så hurtigt som muligt, eller at forlænge ekspeditionstiden med henblik på at give den enkelte kunde en god serviceoplevelse?



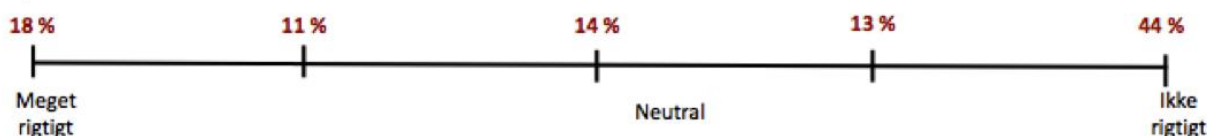
Spørgsmål 2: Hvad anser du som det vigtigste; At yde mersalg ved kundebehandling, eller at ekspedere kunden så hurtigt som muligt?



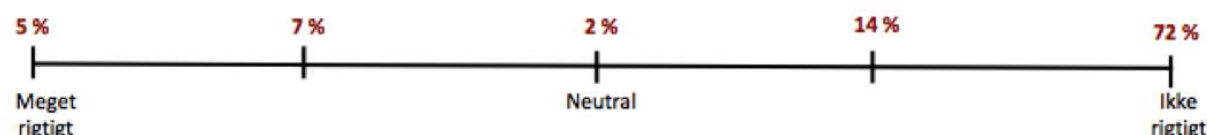
Spørgsmål 3: Det virker påtrængende overfor kunden, som kommer for at købe et frimærke, at spørge, om han/hun i stedet vil købe et frimærkehæfte:



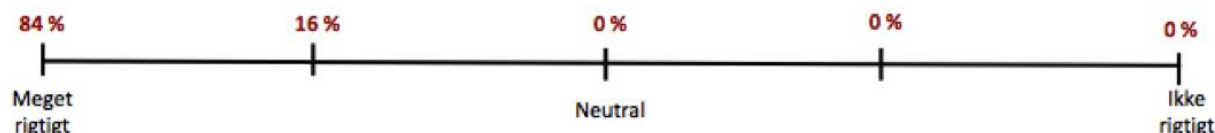
Spørgsmål 4: Det er ubehageligt for mig, som postbutiksmedarbejder at spørge, om kunden vil købe et helt frimærkehæfte, når han/hun kun beder om et enkelt frimærke:



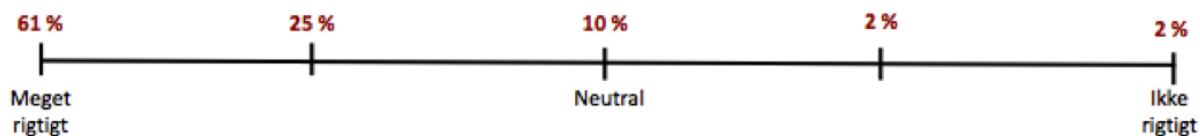
Spørgsmål 5: Det er ubehageligt for mig, som postbutiksmedarbejder, at foreslå kunden at sende en vare som pakke frem for som brev, hvis kunden ikke selv beder om det:



Spørgsmål 6: Hvis en kunde vil sende en dårlig emballeret pakke, er det god service at gøre dem opmærksom på dette:



Spørgsmål 7: Hvis en kunde kommer med en dårlig emballeret pakke, tilbyder jeg ham/hende at købe en bedre emballage:



Spørgsmål 8: Hvilke af nedenstående områder ville hjælpe dig/jer til at øge fokus på service og mersalg frem for fokus på ekspedition? (Sæt gerne flere kryds)

Mere viden om forbedret service i forhold til kunderne	18 %
Mere viden om mersalg, for at øge dette	13 %
Uddannelse i eksempelvis salgstræning og personlig udvikling	18 %
Benyttelse af postbutikinstruktører	9 %
Opstilling af mål samt belønning, når disse opnås	42 %

Spørgsmål 9: Hvor vigtige er følgende områder for dig/jer?

	Meget vigtigt	Vigtigt	Neutral	Mindre vigtigt	Ikke vigtigt
Byde kunden "velkommen"	79 %	21 %	0 %	0 %	0 %
At have en imødekommende udstråling overfor kunden	91 %	9 %	0 %	0 %	0 %
At have markedsføringsmateriale liggende fremme	27 %	44 %	23 %	4 %	2 %
Small-talk med kunden	43 %	30 %	25 %	2 %	0 %
At kunden efter købet er glad og tilfreds med betjeningen	87 %	13 %	0 %	0 %	0 %
At kunden er så tilfreds med serviceoplevelsen, at han/hun vælger netop denne postbutik næste gang	87 %	13 %	0 %	0 %	0 %

Bilag 3 – Vision for forandring

I samarbejde med Gitte Søby fra Privatkunder er nedenstående eksempel på en vision og strategi for denne forandringsproces udarbejdet.

Find meningen, fat modet og grib muligheden

Der er store muligheder i at drive postbutik i en købmandsforretning - både for Post Danmark og for den pågældende butik. Post Danmark er repræsenteret flere steder i landet, mens butikken får en kundestrøm, som de ellers formentlig ikke ville. Kunder, der afhenter og afsender pakker får mulighed for at foretage deres indkøb i købmandsbutikken med det samme, hvormed de er fri for at skulle flere steder for at ordne deres forretninger. Købmandsbutikkene har lange og fleksible åbningstider, og tilgængelighed har meget stor betydning. For at udnytte disse fordele er det dog afgørende, at mindsettet omkring "det at sælge" forandres til i højere grad at fokusere på service, salg og mersalg og mindre på en hurtig ekspedition, altså forskellen på salgskultur og ekspeditionskultur.

Mersalg er midlet til at skabe højere omsætning samt tilfredshed med postbutikkerne og Post Danmark, og der skal ydes mersalg på alt fra salg af frimærker og pakkelabels til emballage og kampagne- og sæsonvarer. Her tænkes på påske- og julevarer samt julemærker. Fire nøgleområder skal sikre dette;

- **Service** - Tilfredse kunder kommer igen, og vi lever af kunderne
- **Synlighed** - Kan kunderne se produkterne?
- **Aktivt salg** - "Ønsker du at købe et frimærkehæfte"?
- **Flere og mere innovative salgssteder** - Integrere postskranken i kasselinjen samt sælge frimærker ved kassen som eksempel

Helt konkret skal produkterne, som der skal ydes mersalg på, være *synlige* for kunderne, hvilket de nye skrankesystemer kan hjælpe med til. Derudover skal der forsøges mersalg hver gang det er muligt, ved alle typer af salg, da det kan skabe et behov, som kunden ikke selv var klar over, at han eller hun havde. Sidst, men ikke mindst, skal andre dele af butikken hjælpe til med at skabe mersalg, blandt andet ved at sælge frimærker ved kasserne, og i andre dele af den kiosklinje, som de nye skranke indgår i.

Det vigtige er at få medarbejderne til at tage et ansvar for at foretage service, salg og mersalg. For at få dem til det, skal de kunne se meningen med det samt have modet til det og muligheden for det. Meningen med at yde service, sælge og lave mersalg kan være en individuel størrelse, og det der giver mening for den ene, giver nødvendigvis ikke mening for den anden. Meningen med en opgave er et af individets motiver til at udføre det og grundtanken er, at jo mere mening det giver at yde service, sælge og lave mersalg, jo større lyst får man til at gøre det, og til at tage ansvar for det. Der er kun ens egen fantasi der sætter grænserne for mersalg, fx ved salg af julekort, kan man sælge julemærker og hjælpe med emballage til julegaver. Man skal bare gribe muligheden, og **aldrig** sige nej for kunden - lad denne selv gøre det.

Mod er en særlig vigtig faktor, hvis man skal i gang med nye opgaver, man ikke har prøvet før. Vores mod bliver påvirket både af individuelle og personlige forhold, fx succesoplevelser og ydre påvirkninger som omgivelsernes tillid, muligheden for belønning eller risikoen for sanktioner. Lysten til at tage ansvar for en ny opgave som servicering og mersalg fremmes, når man har de rette muligheder.

Mening, mod og muligheder er alle begreber, som spiller sammen og som er grundlæggende forudsætninger for at mindsettet omkring "det at sælge" forandres og udvikles til at fokusere på service, salg og mersalg - en moderne og nutidig salgskultur, der lever op til kundernes, Post Danmarks og købmandsbutikkens forventninger.