

Master i IKT og Læring 2008



**Masterprojekt:  
Bilagsmappe**

Udarbejdet af:  
Anders Lindskjold, Morten Ploug og Suzanne Petersen MIL 2.

## INDHOLDSFORTEGNELSE

Indholdsfortegnelse .....	2
Bilag 1 – Spørgeguide – HR - interview.....	3
Bilag 2 - HR-interview .....	5
Bilag 3 - Spørgeramme for fokusgruppeinterviews.....	21
Bilag 4 - Fokusgruppeinterview – København.....	22
Bilag 5 - Fokusgruppeinterview – Vejle .....	55
Bilag 6 – Kodning HR-interview .....	94
Bilag 7 – Kodning fokusgruppeinterview København .....	114
Bilag 8 – Kodning fokusgruppeinterview Vejle .....	163
Bilag 9 – Kategorisering – Motivation ift. Læring .....	186
Bilag 10 – Kategorisering – Lederens rolle.....	190
Bilag 11 – Kategorisering – Teamets betydning.....	194
Bilag 12 – Kategorisering – Praksissammenhæng.....	196
Bilag 13 – Kategorisering - Videndeling.....	198
Bilag 14 – Kategorisering - Vejledning .....	218
Bilag 15 – Kategorisering – Traditioner og ritualer .....	228
Bilag 16 – Kategorisering – E-learning .....	233
Bilag 17 – Kategorisering – tidsfaktor/geografi .....	245
Bilag 18 – Kursusbeskrivelse .....	256
Bilag 19 - Rollebeskrivelser .....	257

# BILAG 1 – SPØRGEGUIDE – HR - INTERVIEW

SPØRGEGUIDE – HR-INTERVIEW 07.03.

## Nutiden:

Hvilke muligheder har medarbejdere i afdelingsnettet for at udvikle/uddanne sig i dag ?

Hvordan ser man på bankens læringskultur i dag ?

Hvordan bruges e-learning i dag ?

Hvor meget vægt lægges på praksislæring ?

Hvordan ser man på formel/uformel læring ?

## Fremtiden:

Hvordan ser visionen for medarbejdernes uddannelses-/udviklingsmuligheder i fremtiden ud ?

Hvad begrundes denne med ?

Hvordan er strategien i forhold til at nå dertil ?

Hvad er det pædagogiske grundlag i forhold til vision/strategi ?

Ud fra denne strategi, hvordan ser man på instruktion kontra refleksion ?

Hvordan skal strategien tilgodese fællesskaber/communities ?

Hvordan ser man på mesterlære-princippet ?

Hvordan er samspillet mellem bundlinje og udvikling/læring ?

Hvordan indgår Corporate Identity i strategien ?

Indgår den uformelle læring i strategien ?

I hvor høj grad er man parat til at eksperimentere – hvad vil man risikere ?

Hvordan ser man kompetencerne i forhold til brug af e-learning ?

Hvordan ser man pædagogikken i samspil med e-learning ?

For hvilke områder kan der etableres team-baserede e-learningforløb ?

Er der etableret web-baserede ressourcer for lærende team/netværk/grupper ?

Hvordan tænkes bidrag til videndeling påskønnet/belønnet ?

## BILAG 2 - HR-INTERVIEW

### Vi bruger følgende tegn (Bente Halkier):

[ ]	overlap i tale
( )	uforståelig tale
—	når taler selv understreger noget
NEJ	til høje udbrud
[latter]	til øvrige mundtlige udtryk
...	til kortere pauser
[pause]	til længere pauser

Tegninger og billeder skrives under ordlyden: hvad viser de ? – så kan vi supplere med foto – eller hvad vi nu vælger

Det der læses op fra kortene skrives med **FED**

Navn på taler: skrives kun med fornavnet – der var ikke to ens nogen af stederne

Taler	Ordlyd
Morten	Det første vi egentlig vil komme ind på er nutiden her i Jyske Bank. Se på hvilke muligheder medarbejderne i dag i afdelingsnettet for at udvikle eller uddanne sig. Hvad er det for nogle muligheder man har hvis man vil videreuddanne sig eller uddanne sig?
Karin	Zanne du må lige supplere for du ved på mange områder lige så meget som jeg ved på mange områder. Men altså der er selvfølgelig vores egen kursusaktivitet hmm, som sådan er det der ofte bliver forbundet med at udvikle eller uddanne sig. Og så er der jo alle vores eksterne uddannelser som er altså hele elevforløb og traineeforløb hvor vi også har koblet eksterne samarbejdspartnere på. Og så er der selvfølgelig alt det der foregår ude i afdelingerne, [øøhh] hvor vi i mindre grad er koblet på, der har vi også nogle kolleger som arbejder, dels i HR har vi nogle kolleger som arbejder med udvikling og så har vi også [hmm] altså lederne arbejder selvfølgelig også med, men altså hvis vi taler om det der sådan bliver kigget på som uddannelse så er det meget det vi udbyder herfra.
Morten	Okay. Hmm hvordan er det i [øøhh] ser i noget i læringskulturen i dag [øøhh] hvordan ser i på det. altså hvordan, er der noget der er ved at ske eller noget der er ved at ændre sig eller er der noget der har ændret sig.
Karin	Altså vi er jo [øøhh] og det er jo nok ikke helt tilfældigt, det er jo nok derfor Suzanne arbejder med det har projekt, det er jo der står vi jo midt i en brydningstid [øøhh] og står midt i sådan en erkendelsesfase og fordi at fra at det har været en absolut størrelse at når jeg skulle lære noget så skulle jeg ud på Gammelskovriddergård og have ostelagkage i pausen og blokke min kalender i 3 dage og når jeg så kom hjem så havde jeg lært noget. ja øh og den absolutte størrelse omkring at lære noget er i voldsomt opbrud i forhold til at øh og det er selvfølgelig også kantet stillet op, men det er meget at begynde at lave læring til en relativ størrelse, fra at det har været meget den her absolutte størrelse hvor vi skulle ud på en kursusejendom for at

	lære noget, altså så har jeg lært noget. Og så have fokus på det der foregår i afdelingerne og alle mulige andre sammenhænge og det er først nu vi er ved at bringe fokus på det og det er jo ikke fordi det ikke har foregået.
Morten	[øøhh], så det vi jo arbejder meget med det er jo øh hvordan bruges E-læring i dag. Hvad kalder i det e-learning eller e-læring
Karin	Jeg tror faktisk vi kalder det e-learning
Morten	E-learning, E-learning, hvordan bruges e-learning i dag her i Jyske bank?
Karin	Og jeg tænker, hvad mener du med spørgsmålet når du siger hvordan det bruges?
Morten	Ja [øøhh], jeg tænker på hvordan [øøhh] i hverdagen eller bruges det til at man sætter sig hen i et andet lokale og gennemgår noget e-learning eller bruges det når man sidder ude ved sit skrivebord.
Karin	Ja, men jeg tænker der er flere lag i det spørgsmål. For det første hvad er e-learning og hvor går grænsen for hvornår man kan tale om at nu bruger vi e-learning. Hvis vi tager sådan en meget bred definition på det foregår det alle de steder du nævner, man kan sige at vi har vores intranet hvor der kommer tv-indslag og der er genvejstaster til IT og tastatur, der er sådan nogle ting, hvor man kan sige at det er noget man selv propper ind i sin hverdag og henter den frem, men man kan sige at der hvor vi primært har brugt det, det har været i forbindelse med implementeringer, altså nye lanceringer af produkter og koncepter eller nye vinkler eller nye politikker eller ny lovgivning hvor vi har været inde og så at for at undgå at fysisk skulle samle folk eller bare sende en mail eller lignende, så bliver det så sådan noget e-learning og det er jo alt fra en powerpoint præsentation til noget lyd og billeder til decideret e-learning altså udviklet e-learning moduler, effektive learning agtigt, så det er sådan en bred palette, altså man kan sige at det er både på pladsen, men også noget hvor man går ind i et stille rum og sidder eller derhjemme på distancen, så det er forskelligt.
Morten	Jeg tænkte på, bruges det samarbejds-mæssigt altså dialogisk eller bruges det når man sidder enkelt eller er det gruppebaseret?
Karin	Der er helt klart intentioner om at noget af det e-learning der er udviklet skal bruges hvor der i hvert fald er 2 der skal sidde, men jeg vil sige at vores erfaring er at det har været individuelt. Ja det er det primært.
Morten	Ja
Karin	Så kan det godt være at der er nogen ting, men det er ikke den måde det primært bruges.
Morten	Hvor meget i sådan et uddannelsesforløb i banken, hvor meget lægges der på praksislæring? At man lærer ude i praksis.
Karin	Altså man kan sige [øøhh]
Morten	Nu går vi over til noget andet, det var e-learning nu er det læring
Karin	Ja ja ja. Uformelt lægges der rigtig meget vægt på det. Det er jo en af de her ting hvor vi kan sige at vi står i denne brydningstid fra at vi vil til at lægge meget meget vægt og tryk på praksislæring, men det kræver at vi pakker det ind i et koncept. Altså at vi på en eller anden måde gør det mere formelt og klæder lederne på til at de har en helt anden rolle i forhold til at sende en kursist eller kollega en af sted på et 3-dages kursus eller at det er noget der skal pakkes ind i rigtige kunder og sidemandoplæring og læring på stJørgenn og alle de der ting vi også arbejder hen imod og vi siger at det sker ikke af sig selv. Vi skal klæde lederne på til dette og pakker det ind i et

	koncept hvor der skal skabes rum og plads og viden til at kunne gøre det. Ja så jeg vil sige at det sker i høj grad i dag, men ikke som sådan en opfattelse af at nu sker der læring, langt fra i alle tilfælde.
Morten	[øøhh] Sådan det der med, det har også noget med praksislæring eller e-learning at gøre, hvordan ser man på formel uformel læring i banken, hvordan?
Karin	Men jeg kan komme med et eksempel. Da vi lancerede i Jyske Bank [øøhh] Jyske forskelle anden generation, [mmm] der var vi ude at lave meget, vi kalder det ikke for blended learning vi kalder det kombineret læring og [øøhh] der var vi ude og lave sådan en stor pakke, med mange forskellige facetter, det har Suzanne garanteret fortalt jer om, af alle mulige stribes og vittighedstegninger, læringsrum og e-learning og der kommer konsulenter ud til jer og alt muligt blandet mellem hinanden. Vi glemte bare at fortælle at det var læring, så den gang vi var færdige var der så flere der kom han og spurgte hvornår er det så vi skal på kursus? Og det var meget sådan den der erkendelse der gik igennem os, hold da op vi har jo lavet kombineret læring, men vi har bare glemt at sige at det her det var en læringspakke med forskellige elementer. Det blev for implicit så det der vi plejer hvor er det henne. Så man kan sige at der er masser af uformel læring som vi skal have gjort formel og det er det samme med praksislæring, det skal formaliseres og konceptualiseres før det bliver opfattet som læring. Det er en stor forandring i forhold til den måde man opfatter læring i dag.
Morten	Ja men så vil vi jo gerne komme ind på fremtiden, i har nogle visioner for medarbejdernes udviklings og uddannelsesmuligheder, hvordan kommer de til at se ud eller er der noget i støbeskeen
Karin	Men man kan jo sige at øh den er jo tosidet fordi at hvis vi overhoved vil kunne tiltrække medarbejdere så skal det være attraktive udviklingsmuligheder. Så vi skal være en attraktiv arbejdsplads, [øøhh] så derfor skal vi have et udbud af udviklingsaktiviteter. Den anden vej rundt hvis vi vil være i markedet så skal vi også have nogle spidskompetencer som vi arbejder intenst med. Så man kan sige at vores vision er at vi, for at have medarbejdere i butikken men også for overhovedet at have en butik, så er dette et centralt omdrejningspunkt. Der sker meget lige nu, vi kan aflæse det meget i den retorik der bliver brugt af vores leder, at der er et ord som kompetenceudvikling meget mere i spil end det har været hidtil, det kan godt være at vi ikke er kommet dertil endnu hvor der er kommet en modenhed eller en erkendelse af hvad betyder det så rent faktisk det er i gang, men hele sprogbruget hele erkendelsen af at her er noget vi skal arbejde med, men så at få det oversat til hvordan vi så skal arbejde med det, det er så her vi sidder midt i lige nu, som jeg kalder brydningstiden
Morten	Jamen hvad begrunder man denne vision med, hvad er det, du har måske også selv været lidt inde på det før omkring man skal have noget at tilbyde for at trække medarbejdere.
Karin	Men jeg tænker at der ikke er noget andet alternativ
Morten	Der er ikke andet alternativ
Karin	Det tænker jeg faktisk ikke
Morten	Jamen hvorfor vælger man denne vision, men det har du jo også været inde på, hvorfor vælger man denne strategi?
Karin	Jamen ja jeg kan ikke komme med andet, også fordi vi er, vi har overhoved

	ikke fået sprogliggjort vores vision eller strategi eller noget fordi vi er som sagt vi er der hvor vi er ved at få øje på hvad er det, det har været hidtil og er igang med at blive klogere på hvad er det vi skal arbejde hen imod, det er bl.a. derfor Zanne er ved at tage denne her uddannelse, det er jo fordi vi skal vide noget mere om det her så vi kan sprogliggøre det og vi har forskellige tiltag i forhold til det
Morten	Så man er, før man når dertil, før man har en færdig vision på eller strategi på plads, man er langt før der?
Karin	Hvad siger du Zanne
Zanne	Jeg ville bare have sagt at vi er jo også overfor at de yngre generationer kommer hertil med en anden opdragelse i forhold til mediebaseret læring osv. Så det er jo simpelthen for at følge med tiden
Karin	Ja
Morten	Okay
Karin	Det er jo skabt af de muligheder der er i tiden, altså dem vi skal tiltrække er jo nogen som har en helt anden tilgang til at
Morten	[bruge medier]
Karin	Til at det ikke bare er nok at gå på et kursus, der er jo også nogle nye kolleger der kommer fra brancher eller andre dele af branchen som er meget mere vant til at arbejde med elektronisk læring. De siger: "Hvorfor er i ikke længere?"
Morten	Ja
Karin	Så altså det bliver mere og mere.
Morten	Ja okay. Hvad er det [øøhh] hvad er det pædagogiske grundlag i forhold til visionen eller strategien? Hvad er det der er på spil?
Karin	Det vil jeg næsten hellere lade Helle svare på.
Morten	Ja det lader vi Helle svare på. Det venter vi med. Det kan man måske også vente med det næste, men hvordan ser man på instruktion kontra refleksion, altså
Zanne	Jeg tror at den kommer med under det pædagogiske, gør den ikke
Morten	Hele det næste handler jo om det pædagogiske
Anders	Hvordan er samspillet mellem bundlinjen og denne her udvikling og læring.
Karin	Man kan sige at, det er vi i gang med at få tydeliggjort. Ikke ud fra en lineær retorisk tankegang om at, nu skal vi til at lave Return On Investment, det er ikke der vi er. Og det prøver vi også på at undgå, men vi er da helt klart inde og have en meget tættere dialog med forretningen i forhold til at sige og se at det er forretningskritisk og strategisk at arbejde med kompetenceudvikling. Og i den tættere dialog med forretningen jamen der skulle vi jo gerne, det vi skal bruge tid på i kompetenceudvikling, det skal være det, der understøtter den forretningsstrategi. Det nytter ikke noget at vi pisker ud af et spor der ikke har noget med den forretningsstrategi at gøre. Og der fjerner vi os også fra et spor hvor vi har været en supportfunktion, vi har lavet lidt hvad vi er blevet bedt om, hvor vi går mere ind og udfordrer og siger hænger, at det sammen med den forretningsstrategi der ligger, vi arbejder med her. Altså, vi plejer at tegne det i forhold til.
Morten	Ja
Karin	Det er sådan noget med at vi har en forretningsstrategi og så har vi selvfølgelig også nogle mål. Det tror jeg altså ikke i kan se, skal jeg tage en



	anden.
Anders	Det er bare så vi har det på video så vi kan se tegningen
Karin	Ja. Vores forretningsstrategi bliver brudt ned i nogle, kan man sige, enhedsstrategier. Der er jo så mange understrategier i forhold til de overordnede ikk. [øøhh] og så sige hvad er det så for nogle indsatser det afføder og hvad er det så vi skal gøre.
Zanne	Karin kunne du koble nogle simple eksempler på det der
Morten	Jeg det kunne være godt
Zanne	Jeg tænkte mest også med hensyn til Anders og Morten.
Karin	Ja, [øøhh] det kan jeg godt. Ja men bare lige for at gøre..
Morten	Ikke fordi vi er simple
Karin	Men her i forhold til at sige at, her har vi nogle forretningsstrategiske mål og de bliver brudt ned i nogle enhedsmaal. Altså, vi har vores udvikling og så har vi også nogle forretningsenheder og markedsvente enheder og de har selvfølgelig nogle meget forskellige mål, der gerne skulle hænge sammen i forhold til det vi gerne vil overordnet som bank. Det giver nogle indsatser og hvad er det så for nogle indsatsmaal vi har for at nå denne her strategi. Men i forlængelse af det her så siger vi, at før vi kan gøre det her, hvad skal vi så kunne. Så hvad er det for nogle læringsmaal vi stiller op, så hvad skal vi kunne for at gøre de rigtige ting og for at nå de rigtige maal. Det er sådan meget den linje, men så simpelt kan det selvfølgelig ikke siges, men man kan sige at vi i Jyske Bank siger at vi har en differentieringsstrategi og det er sådan en overordnet en der er gennemsyret i hele den jyske forskel eller hvad vi så ellers kalder det, som sådan et tykt lag sådan henover her. Men hvad betyder det for en afdeling som os, i vores arbejde, hvad betyder det for vores arbejde. IT-udvikling hvad betyder det for vores slagsafdeling at vi har den jyske forskel og en differentieringsstrategi. Hvad er det så vi skal gøre, hvad er det så vi skal fortælle en rådgiver ovre i Ringkøbing hvad han skal gøre anderledes for at være en del af en differentieringsstrategi. Hvad er det lige præcis hun skal gøre anderledes overfor en kunde for at vise at hun sidder i Jyske Bank og ikke Danske Bank. Og hvad skal hun så kunne? Hvad er det så hun skal kunne og hvad er det så vi skal lære hende, hvorfor nogle helt særlige kompetencer skal hun have for at være i Jyske Bank, frem for Danske Bank. Der er en masse sådan grundkompetence man skal have om du sidder i Jyske Bank eller Danske Bank, for det er en bankfaglighed der er beskrevet i lovkrav der beskriver hvordan det skal være. Men hvad er det hun helt specielt skal kunne for at sidde i Jyske Bank, så sådan tænker vi omkring det. Jeg ved ikke om det svarer på det
Morten	Jo, men det. Rigtigt godt. Noget af det du måske også eller det kan du sikkert svare på er, hvordan indgår det der Cooperate Identity, vi så jo nede i jeres store filmstudie dernede, hvor Anders præsenterede det for os. Det sammehængsskabende hvordan forsøger i at få det ind i den der strategi? Med differentiering og alt.
Karin	Nu skal jeg lige høre om det er vores læringsstrategi eller vores forretningsstrategi vi snakker om her.
Morten	Det er nok mere jeres læringsstrategi.
Karin	Der er vi ikke endnu. Der er vi ligesom på vej. Men i forhold til hvordan er det, vi skal arbejde med læring for at det stadigvæk er en del af en

	differentieringsstrategi altså hvad er det der gør det særligt at lære i Jyske Bank og der kan man sige og der er vi i gang med at blive meget mere skarpe på at sige her er nogle green fee aktiviteter og det er sådan nogle forudsætninger som jeg siger sådan nogle bankfaglige ting som jeg siger at det er sådan set lige meget hvilken bank det er du sidder i i Danmark, det er den lovgivning du er underlagt og de krav og alt muligt andet. Det det skal du bare kunne. Men hvad er det lige præcis for nogle kompetencer som vi skal sidde tungt på herinde for at lave den der cooperate indentity, hvad er det for nogle fokuskompetencer vi skal ha [øøhh] bruge vores udviklingstid bruge vores udviklingskræfter på, det er det unikke det er det der er Jyske Bank det er det grønne eller hvad det nu ellers er. Vi taler meget om at gøre det grønt.
Morten	Ja
Karin	Og der har vi nok hidtil haft en ambition om at alting skal være grønt. Det begynder vi nok at skille lidt mere ad og det er simpelthen fordi det er rent effektivisering og måske skal vi bruge mindre krudt på det og at det ikke behøves at være helt så grønt.
Morten	Hvad er det for nogle værdier man forbinder med at gøre det grønt? Hvad er det man gerne skulle
Karin	Jaa men det meget det jeg også nævner omkring den jyske forskel
Morten	Ja
Karin	Og differentieringsstrategi i markedet og det vi vil
Morten	Ja
Karin	Altså hvad er det for nogle helt specifikke kompetencer der gør det
Morten	Ja
Karin	Selvfulgelig læner det sig opad meget i forhold til det forretningsvendte, det i nok kan se jyske forskelle, hvad betyder det for vores koncept og det man møder som kunde.
Zanne	Karin, nu [øøhh] kan du lige prøve at sige om det er det du mener når du siger at vi har haft den strategi at alting skulle gøres grønt.
Karin	Ja vi har i hvert fald haft den ambition at vi gerne vil have et grønt fingeraftryk
Zanne	Ja og det at vi selv har udviklet alle vores aktiviteter og at vi stort set har gennemført alle vores aktiviteter og ikke har outsourcet ret meget fordi at vi synes at kun hvis de fik det på jyske bank måden ville det være godt nok
Morten	Okay
Karin	Et eksempel er præsentationsteknik
Morten	Ja
Karin	Vi har selv udviklet og drevet et præsentationsteknik kursus og har fået fantastiske tilbagemeldinger på det og [øøhh] der er lange ventelister. Hvor vi så har været inde og stillet spørgsmålstejn ved, det bruger vi egentlig meget krudt på, dels udviklingstid men også afdelingstid, dels på at være der og hvor meget merværdi skaber det i forhold til at gå ud og købe en standardpakke der hedder præsentationsteknik. Så kan det godt være at den der skal undervise lige skal klædes på med nogle ting som så er Jyske Bank, men generelt set så lige vende den om og så sige, har vi her fat i en strategisk kernekompetence vi her skal bruge vores udviklingstid på eller har vi fat i en kompetence hvor man kan sige at her er vi nok lidt mere ovre i green fee, hvor der er nogle der skal stå og formidle nogle budskaber og

	skal det nødvendigvis være os der lærer dem det.
Anders	Hvorfor hedder det green fee, det er bare for at få definitionen med.
Karin	Ja men det er egentlig meget de kompetencer vi kan sige, i forhold til golf, du skal have et vist niveau for overhovedet at være med i spillet. Og det er det samme her, for at du overhovedet kan kalde dig selv for bankrådgiver så er der en lang række grundkompetencer der bare skal være på plads og dem kan man nok hente andre steder i stedet for det lige er os der skal stå og undervise.
Zanne	Altså man må vide hvor meget der må sættes ind på en kapitalpension..
Anders	Ja ja det var bare for at få koblingen med mellem golf og bank ha ha ha
Karin	Ja ha ha, men det er ikke fordi jeg spiller golf
Morten	Jeg er jo spændt på fordi mange af de ting vi mangler er jo meget pædagogiske ting
Karin	Ja Hanne burde egentlig også være kommet.
Zanne	Ja det burde hun
Karin	Skal jeg lige prøve at fange hende
Morten	Ja
Gruppe	Small talk mens vi venter
Karin	Kommer vi ind omkring læringspilen? Tænker jeg eller er der nogle ting der
Zanne	Nej, men det synes jeg godt du kunne
Karin	Ja men så skriver jeg lige
Morten	Ja det må du gerne
Karin	Ja for vi har jo udfærdiget retningslinjer og når vi har oversat det til kombineret læring så er det ud fra en ambition om at vi allerede laver blended learning, men det er igen ikke sådan pakket ind. Vi arbejder meget ud fra sådan en tankegang omkring sådan noget med at sige at vi har nogle læringspile. Der er en eller anden kompetence som man skal arbejde med i det spor og i det spor er der så alle mulige former for aktiviteter og de kan være af karakter som at være på kursus eller læse en bog eller sidemandsoplæring, mesterlære what ever. Vi vil gerne pakke det ind til et samlet læringsforløb og så er vi i gang med at kigge på, hvordan kan vi give det her nogle helt særlige krav
Hanne	Hej
Morten	Hej
Karin	Til lederen om hvordan han kan understøtte her fordi der er meget mere skubbet ud til den enkelte bruge i forhold til dengang hvor vi tog mappen under armen og så gik man på kursus, nu skal man faktisk selv til at initiere meget af det her, så for at det kan lykkes med denne opgave bliver vi også nødt til at gøre det nemmere at gøre det, altså hvordan får vi gjort det nemt eller nemmere. Her ser vi IT understøttelse som en væsentlig faktor i det her, hvordan kan vi samle det her billede og hvordan kan vi sikre at der her henne er sket læring og at den der har været igennem også oplever at der er sket læring. Hvordan kan jeg få det synliggjort fordi, der sker jo rigtig meget indimellem alt det her, som hvor Lederen har en væsentlig rolle. så er vi i gang med og har fundet en samarbejdspartner i forhold til at overhovedet at få lavet en kravspecifikation og bruge noget krudt på at få... vi skal have lavet en kravspecifikation for at vise hvad er det vi skal være i stand til for at kunne lave det her, hvad er det for nogle ting vi skal være afklaret med. Det er vi på vej med i en proces hvor vi bruger et

	stykke tid på at lave denne her kravspecifikation og så derefter finde ud af hvad det er for IT-mæssige værktøjer vi skal have med ind over for at understøtte det for at det kan lade sig gøre. Så det er sådan hvor man kan sige vi er med hensyn til strategi i organisationen. Vi tror på at når vi har været igennem hele den proces med nogen som stiller de spørgsmål vi ikke selv er i stand til at stille, men hvad er det så egentlig vi har brug for. Vi kan ikke gennemskue hvad det er vi har brug for uden noget sparring og så tror vi så at vi er meget klogere nå vi står på den anden side.
Alle	Velkomst til Hanne
Alle	Præsentation
Morten	Vi kan jo lige fortælle at vi sammen med Karin har brugt tid på at fortælle om hvordan der ser ud i nutiden med e-learning, praksislæring, formel og uformel læring og så har vi talt lidt om visionerne og strategien. Ja vi har fået lidt omkring hvor i er i dag. Det næste vi er sådan lidt interesseret i at vide lidt om er hvordan man tilgodeser fællesskaber og communities i forhold til denne lærings.. strategi for læring. Altså hvordan tilgodeser man grupper og
Hanne	Det tror jeg ikke man har noget aktivt svar på hvordan vi ser det lige nu. Mit bud er at vi ser det som en ekstrem vigtig del af det at kunne strikke læring sammen på en anden måde fremover, men hvordan vi skal facilitere det, det er måske LMS'en der kan være en, i hvert fald være med til at klargøre vores tanker på det område. Fordi hvordan vi har praktiseret det i de rammer vi har haft indtil nu, kurser osv. det er jo meget at tænke på om vi får lavet nogle gode gruppearbejder og sørger for at folk får det her arbejdet ind i sig selv og deres praksis og hvordan får vi linket hverdagen så deres praksisfællesskab derhjemme også får mulighed for at log på de her ting og arbejde i dybden med det. Det er sådan vi har gjort, men hvordan vi skal få det faciliteret i den der vores nye tænkning det vil jeg ikke sige noget kvalitativt bud på endnu.
Morten	Nej
Karin	Jeg tænker at vi faktisk er langt fordi vi jo faktisk har en organisationsform der hedder team og der kan man sige at der ligger rigtig meget læring i team tanken og måden at arbejde ind i teams på, men det er bare ikke på samme måde i tale sat som et læringsrum, hvor der allerede nu sker meget læring, så det er noget med at få det koblet på en struktur der allerede eksisterer. Så vi skal have læringselementet koblet på formelt, da det sker uformelt i dag. Men vi skal have gjort det til formel læring.
Anders	Kan du sige noget om det pædagogiske grundlag, det er det vi ligesom fisker lidt efter. Den pædagogiske grundtanke i Jyske Bank.
Hanne	Har du ikke fortalt dem det Zanne?
Alle	HAHAHAHAHA
Zanne	De tror ikke på hvad jeg siger
Morten	Vi vil også gerne høre det fra andre
Anders	Vi har jo en masse fordomme
Karin	Kan du ikke lige afvise nogle fordomme
Hanne	Lad mig høre nogle fordomme
Alle	HAHAHAHHAH
Karin	Kom op og lav din tegning
Hanne	Skal de have læringsmodel og alt sådan noget

Karin	Ja
Zanne	JA
Anders	Det ville gøre os fantastisk glade
Hanne	Behovet for ligesom at lave et pædagogisk grundlag og skrive det ned hvad det egentlig er vi mener og tror om måden folk lærer på, den vil jeg sige opstod jo fordi vi var ved at flytte os. Nej man kan ikke bare nøjes med og kurser osv. og det bliver jo rykket væk fra hverdagen og hvad er det så egentlig vi mener tænker og tror om læring og så vil vi egentlig definere hvad det egentlig er vi mener med kompetencer. Information, viden, læring og kompetencer det hele bliver brugt et flæng, derfor så startede vi egentlig med at sige eller definere at kompetencer er noget hvor din personlighed er involveret. Man kan ikke snakke om kompetencer uden at snakke om at hele din personlighed er involveret. Alle dine talenter, alle dine holdninger, alle dine, det du har med dig når du nu har gået igennem verdenen
Zanne	Jeg skaffer dig lige en ordentlig tush
Hanne	Det består jo altså af alt det viden du ligesom har tilegnet dig igennem tiden, alle de uddannelser du har taget, alt det skJørgen du har gået på, alt det du har taget ind og forholdt dig til. Og viden er jo så det der kommer efter du har forholdt dig til alle de informationer du har fået, så det er ikke informationer. Minus info. Når du har taget dem ind og brugt hele dit holdningsapparat og alt det du ligesom har at se med og forholde dig med, så kan man ligesom sige at det er din viden, det er din viden og den er dermed personlig. Og så består det af de færdigheder du så har altså som din viden og alt der du nu har taget ind og er i stand til at anvende, det som du er i stand til ligesom at gå ud og gøre. Jeg ved da måske et eller andet sted godt hvordan en computer den fungerer og at der er nogle systemer som man kan gå ind og programmere i, men det er i hvert fald ikke noget som jeg kan gøre. Det kan godt være at jeg kan læse en bog om IT, men jeg er i hvert fald et godt eksempel på at jeg nok aldrig kommer der over og om det har noget med mine talenter, erfaringsbase, holdninger osv. at det har noget med det at gøre, det skal jeg ikke kunne sige, men der er forskel på hvad det så er af der her der er blevet til færdigheder. Men det er det her dine kompetencer består af og kompetencer snakker vi kun om i brug. Vi snakker kun om kompetencer som noget du rent faktisk gør, vi gider ikke engang at snakke om det som noget du kan gøre. For det er kun en kompetence i det øjeblik hvor det er i spil, i opgaver og i samspil med nogen, så det er nok det der er når vi snakker om hvordan det egentlig er når vi tænker socialt i forhold til læring. Så er det det. Jamen det kan da godt være at du kan sidde selv og forholde dig til en opgave, men den bliver jo altid stillet i en kontekst og i en kultur og i forhold til holdninger om, i forhold til noget som nogen er en del af. Så uanset om du selv sidder med den her opgave så tillader vi os at trække den bagud og sige at [øøhh] vi altid laver opgaver i samspil med nogen. Og når vi så snakker læring så må vi ligesom sige at så er det der her spektrum vi har at putte i Karins pil fra før. Så [øøhh] så så det er vores læringsmodel som jo også viser hvordan vi ser på kompetencer. Så hvis Karin skulle prøve at give mig nogle større færdigheder i forhold til strategisk procesledelse, så bliver hun nødt til at give mig nogle opgaver og sætte mig i nogle samspil med nogen der gør at jeg vil kunne videreudvikle de her kompetencer. Jeg kan ikke bare få

	en opgave og så bare af mig selv udvikle de kompetencer der skal til for at kunne gøre det på en mere kvalificeret måde end jeg kunne før. Så det er lidt det her der kan være med til at give liv til den her.
Morten	JA
Hanne	Karin, jeg kan ikke lige huske om du var ind på det her Karin, men det er jo bl.a. de her 2 bobler der gør eller der viser hvorfor lederen er en så ufattelig vigtig spiller [øøhh] i det at facilitere sådan nogle læringsforløb. Fordi vi kan måske være dem der laver dem, men. Vil du spørge om noget Zanne
Zanne	Nej nej
Hanne	Altså vi kan godt herinde designe nogle ting som er gode som kan komme i det her læringsforløb, men det hjælper jo ikke hvis man ikke har fået den ramme som skal til for at kunne løse den opgave, de kompetencer der skal til og at man ligesom får mulighed for at trække på nogle mennekser, involvere nogen personer nogen [øøhh] andre rammer, nogle forskellige tværgående måske sat sammen med nogle organisationsstrukturer der gør at man kan løse denne her opgave og udvikle sine kompetencer. Så derfor så når vi nu snakker om, vi skal til og [øøhh], facilitere nogle læringsaktiviteter ind i denne her læringspil og vi skal til og ligesom lave nogle skabeloner der gør at folk nemmere kan udvikle kompetencer på baggrund af den her tænkning, så er det lederens rolle som kompetenceudvikler bliver ufattelig vigtig fordi, hvornår er det lige der skal følges op på nogle af de opgaver og de steps og det samarbejde og de relationer og de netværk som man indgår i for at kunne flytte sig undervejs. Det bliver meget mere en løbende proces i stedet for vores traditionelle mussamtaler, hvor man snakker sammen en gang om året og så får man at vide at man tage på det kursus og så kan jeg tage hjem og sidde i mit praksisfællesskab og være fuldstændig indkapslet i min legitime perifere deltagelse, hvor jeg kan stå herude og vente på at jeg engang kommer i nærheden af den her opgave. Nej, det er ikke det der gælder fordi det skal faciliteres og legitimeres den her vej ind og det skal lederen gøre, fordi det er den eneste der kan gøre det. Det var sådan lidt om [øøhh] lidt flere ord om modellen, som egentlig bare er et udtryk for vores pædagogiske grundlag.
Morten	Nu siger du at du er meget på det der med tværgående organisations, det der samspil kunne det være med f.eks. med en person der har samspil med nogle andre fra nogle andre afdelinger
Hanne	Det kan det sagtens være
Morten	Eller der sidder på andre niveauer
Karin	Ja vi kan bare nævne en af de kompetencer som vi [øøhh] hvis vi skulle prøve at definere Jyske Banks strategiske vigtigste kompetence, så kunne en af dem være noget organisationsforståelse, noget organisationskompetence som ikke er noget man kan sætte sig ned og læse sig til og ikke er noget jeg ved selvpå intuitivt kan finde frem til, der bliver jeg nødt til at komme ind i nogle sammenhænge med nogen som ser organisationen med nogle andre perspektiver og har måske en anden faglighed at byde ind med og derfor læser nogle karakteristika ved organisationen på en anden måde.
Morten	Er det meget anderledes end man kan gjorde tidligere
Hanne	[øøhh] Det er slet ikke bevidst vil jeg sige, det at man har sat nogle sammen for at man kan udvikle deres kompetencer. Det tror jeg det bliver

	fremover, hvis vi bare tager hele vores udviklingsorganisation, vores IT side så har man haft en endegyldig, ligesom man altid siger, der er sat folk kontra de administrative, så er det også altid, hvad er det de hedder UT-folk og så forretningsfolk, det er sådan en to, enten så er man det ene ellers så er man det andet, så man kan i hvert fald ikke sætte sig ind i den andens verden. Det er helt sikkert og helt bevidst at IT organisationen lige nøjagtigt lige nu har sat fokus på at vores IT folk skal kende den forretning som de skal lave løsninger til. Og for at man kan det, så er der nu ved at blive udviklet en forståelse af, så at man bliver nødt til at sætte dem sammen med nogle forretningsfolk, for det er ikke noget de kan komme til og [øøhh] vide og læse af sig selv. Så der er ikke blevet arbejdet bevidst med det og det tror jeg på at man kan sige at vores læringspil kan også være med til at facilitere, det at definere dig ind i den sammenhæng, hvor du møder noget af det du faktisk skal bruge for at få oparbejdet en kompetence. Det kan være et bevidst valg og det kan være en del af dit udviklingsforløb.
Morten	[øøhh].. Hvordan ser man så på mesterlære i forhold til den læringsmodel? Er der noget mesterlære? Kunne der foregå noget?
Hanne	Det kunne godt stå mesterlære der et eller andet sted, altså det kan der sådan set mange steder. Hvis jeg skal give mit bud på det så vil jeg sige at mesteren
Morten	Ja
Hanne	Når vi snakker denne her læringsmodel og vores pædagogiske grundlag, det er måske fællesskabet der er mesteren, mere end det er en der er mesteren
Morten	Okay... yes... okay... [øøhh] hvad med uformel læring, hvordan indgår den i den læringsmodel. Hvordan har i fokus på det... uformel læring...
Hanne	Altså, jeg vil jo sige at [øøhh] det er jo også den uformelle læring her, f.eks. hvordan lærer man Jyske Banks kultur. Nu har vi lige fået en [øøhh] nu har vi lige fået en... ny kollega ind som skal sidde og være med til at udvikle noget på bankuddannelsen, hvis hun skal lære vores kultur i KU, så er det nok ikke ved at sætte hende ned ved bagerste kontor i glas og ramme og [øøhh] give hende alle vores papirer og så ligesom sige til hende, prøv om du ikke lige kan sætte dig ind i vores kultur. Det ville være sådan så hvis Karin ligesom sætte en ramme som kommer omkring os og får snakket med os og indgår i nogle opgaver sammen med os og så der også er noget konkret at snakke om det i. Så tror jeg på at der sker en uformel læring på lige nøjagtigt det det handler om, kultur.
Morten	AHA
Hanne	Måske ubevidst også
Morten	Ja... Det næste spørgsmål er...
Zanne	Nu kom jeg til at tænke på, det kan godt være nu, i skal bare [øøhh] hvis det bliver for irrelevant her. Jeg kom til at tænke på vi havde en opgave hvor vi interviewede en rektor på gymnasiet sidste år, han snakker om en ændring i deres indretning for at fremme uformel læring... [øøhh]
Karin	Altså de fysiske rammer
Zanne	Ja om [øøhh] det overhovedet er nogle overvejelser i har gjort for at fremme den helt uformelle læring.

Hanne	<p>Det vil jeg da sige at [øøhh], det var da bestemt en indsats værd. Nu er der hvis man kigger på vores afdelingsnet er der da, der er en ramme i forhold til det der skal ske med kunderne og det kan selvfølgelig sætte nogle begrænsninger for hvad der kan ske med medarbejderne, men man kan også ta' at tydeliggøre den du så havde fremme, Karin, med at sige at hvis der alligevel sidder nogle mennesker i et team, så kunne man måske [øøhh] sammensætte teams, så man også fremmer at man smitter af på hinanden på forskellig vis, uden at man nødvendigvis har igangsat en konkret kompetenceudviklingsaktivitet om at, "du ved mere om pension end jeg gør, så du skal lære mig noget". Det er nok mere at vi sidder lige og deler verdenen i forhold til denne her kunde, kunne måske også bruge lidt pension og så smitter sådan lidt af på hinanden og "jeg ved lidt om bolig" og så smitter vi også lidt af. Så på den måde kan man sige har det været brugt. Jeg tror på at det kan bruges mere, altså man kan iscenesætte det, vi kan understøtte at det bliver iscenesat mere fremover.</p>
Morten	<p>[øøhh] vi taler jo meget om e-learning i forbindelse med vores projekt, hvordan... er man parat til at eksperimentere med noget mere e-learning der foregår dialogbaseret eller hvad... eksperimenterer man med nogle ting i banken omkring læringskultur. Gør man det ude i afdelingerne eller er der nogle enkelte afdelinger.</p>
Hanne	<p>Vi kan jo sige det på den måde at den [øøhh] den [øøhh] e-learning der har været produceret og har mødt f.eks. vores rådgivere og flere andre af vores kolleger herinde. Den har jo været produceret centralt, så det er jo ikke noget man som sådan eksperimenterer med rundt i afdelingerne. Det er noget vi igangsætter, f.eks. via introduktionen til jyske forskelle, hvor der var en masse måder man skulle lære produkter på. Der eksperimenterede vi for det havde vi aldrig produceret før. Der eksperimenterede vi med, hvordan kan man pakke rimelig meget konkret produktviden ned i nogle pakker og ligesom gøre det tilgængeligt. Det var på det niveau, men det at lave det dialogbaseret, der mener jeg ikk', der er vi ikke helt kommet til endnu. Vi har ønske om at ligesom koble, at koble mere på og folde den ud for så længe kun opererer her, ved vi godt at der aldrig vil være noget der vil blive til kompetence. Man er nødt til at få involveret noget dialog og noget handlingsbearbejdning og noget ping pong og frem og tilbage. Alt hvad der findes af muligheder tilgængeligt IT baseret i dag det er da ligesom det der ligger i kortene. Det er da det vi skal ind over igå' Karin.</p>
Karin	<p>Altså, jeg vil sige at jeg nævnte tidligere at vi enterede med en samarbejdspartner for at få lavet en kravspecifikation og en af baggrundene til at vi har valgt dem vi har er, at de tænker mere en d lige 14 dage frem på lige præcis e-læringsværktøjer. De er ude i nogle eksperimenter lige i øjeblikket i forhold til mere brugerdrevet e-learning og hvor det er sådan en e-learning version 2.0. Altså hvor de er ude og lave sådan nogle eksperimenter altså i forhold til at hvis vi skal opgradere de moduler vi har lavet som sådan nogle klassisk e-learning som udgangspunkt, så skal det være brugerdrevet og det eksperimenterer de med sammen med nogle virksomheder der er længere fremme end vi er. Men vi kan da i hvert fald se at de har tænkt længere frem end vi har og det er sådan noget vi har brug for</p>
Morten	<p>Nu kan jeg se i taler meget om læring indenfor Jyske Bank. Men kunne man ikke tænke sig at, [øøhh], også var læring for kunderne og læring for</p>



	leverandører og sådan, [øøhh]....
Helle	Nej det bruger vi ikke
Alle	HAHAHAHA
Morten	Nej men nu ikk' det, men det lyder måske fordomsfuld, men hvordan tænker man....
Helle	Det er en fuldstændig rigtig fordom....
Morten	Men, [øøhh]
Helle	.. det kan jeg kun bekræfte
Morten	Men [øøhh], men hvordan tænker man det ind?
Helle	Men vi har jo, [øøhh], hvis vi nu kigger bare nogen få år tilbage på Jyske Bank kultur så har den været meget indspist og sammenspist og det betyder jo at det er ikke interessant og det giver ikke point, og [øøhh], interagere med omverdenen og omverdenens syn på hvad kan man lærer af det her, det var jo at vi skulle på baggrund af Jyske Banks værdisæt [øøhh], udvikle vores særegne karakter som vi så udbyder til jer som kunder og derfor kan man sige, jo mere vi fik blandet ind af det snask der udefra jo mere kunne vi risikere, kan man jo sige det ville gå ud over det særegne værdisæt vi stod på og vi ville pakke vores varer ind i. Nu har vi ligesom, [øøhh], vendt tingene lidt om og siger [ømm] at det jo faktisk ikke det i gider købe mere, så i Jyske Bank vil vi hellere, altså, lægge op til det som du kan log på og det som du kan log på er måske ikke nødvendigvis det samme, så jo mere differentieret vi kan være og jo mere vi kan spille på forskellige paletter, jo bedre.
Morten	Ja
Hanne	Så det betyder jo også så må vi jo til og... ligesom og... og høste noget andet ind så kan vi ikke sidde her i vores selvhøjtidelighed, "vi er vel nok bedst", agtig, [øøhh], man kan ligesom sige hvad er det for nogen forskellige parameter vi kan spille på hvordan kan vi involvere os i noget, noget mere netværk på tværs og hente noget nyt ind til organisationen, ellers indplodere vi os til sidst. ... ikk'os
Morten	Noget, noget at det vi jo, vi har jo lavet en opgave tidligere omkring finansøkonomerne
Hanne	Ja
Morten	Som vi os har hørt meget om, men der talte de jo om at når de om ud i deres afdelinger, havde været på kursus, så fik man ikke den der, [øøhh], mulighed for at, eller der var nogle enkle af dem der fik muligheden for at fortælle hvad har i egentlig lært, [øøhh], hvordan, hvordan sørger man for at, [øøhh], det her med videndeling, det påskønnes, det er jo meget oppe i tiden, det her med viden deling, hvordan sørge man for at det påskønnes, ligesom meget som det at man tjener penge ind til banken..
Karin	Ja, men den der har vi en helt klar vision om, kan jeg så sige
Morten	Ja
Karin	For den hedder at [øøhh], at, at i det øjeblik, hvor det lykkes os, [øøhhh]h, at komme med på styrings rapporteringen, [øøhh], i dag kan man få en grøn, gul eller rød kredit rapport. Det kan i næsten...
Morten	Ja
Karin	...afkode hvad det betyder.
Morten	Ja, ja
Karin	Og [ømm], på samme måde vil vi gerne ha' at man kan komme ind og få

	en lærings eller kompetence rapport, som er rød, gul eller grøn. Og når i det øjeblik vi er på lige fod med i styrings rappoteringe der, hvad det så afføder, der ligger jo meget under det, men at vi kommer derhen, hvor vi siger, nu er vi på ligefod med [øøhh], med de økonomiske målsætninger, så er det ligeså vigtigt at vi har en afdelings direktør som sikre at der er tre kronprinser til de afdelinger der ligger rundt omkring for ellers har vi ikke en afdelings direktør der i løbet af 5 år. Altså, at det er sådan nogen ting man også bliver anerkendt på
Morten	Okay
Karin	[øøhh], så hvis man ikke producere nye leder i sin afdeling så [ømm], så lykkes man ikke som leder osv. mange andre ting, men alt det der ligger under i forhold til om man får en rød, gul eller grøn... [øøhh] så.. [ømm] så er vi nået i mål med det der, og der ligger rigtig rigtig mange elementer i forhold til det du spørg om, og sige hvordan sikre vi det, ja men det er jo hele det her med lederens kompetence udvikling, [øøhh].. altså. [øøhh].. for hele den del af hans rolle i spil, jeg siger hans for det er det så her
Morten	Jeg vil godt spørge om...
Hanne	Vi har jo været meget usynlige, det har været et spørgsmål om [øøhh], mest mulig [øøhh]... fokus på kunderne og flest mulig forretninger til kunderne og kursus er noget vi køber centralt og så tager man på det og så tager man hjem igen. Sådan er det, og ikke meget, og så skal du ikke sidde og spille tid med at snakke med at snakke med Zanne, du skal bare passe dine kunder, fordi det er sådan set det
Karin	Det kan være der. Det er dit rigtige arbejde
Hanne	Det er dit rigtige arbejde
Morten	Ja
Hanne	I det øjeblik hvor vi ligesom [øøhhh], går hen og siger jamen... jamen vi tænker altså lidt anderledes om det, dels så kræver, man kan sige at det at vi møder jer og alle jeres forskellige behov ude i verden, som kunder, det kræver at [øøhh], vi er meget mere opdateret, at vi er meget mere infiltreret med verden udenfor, [øøhh], og det er umuligt for en central kompetence udviklings enhed og tilbyde jer det på et kursus engang hver 3. måned som i har behov for, får at møde jeres kunder ude i verdenen lige om lidt, så bliver man nødt til at tænke et helt andet setup omkring det her og der har vi så nu noget vi kan tilbyde og sige det er faktisk sådan her vi tænker læring, det er faktisk sådan her vi kan blive gode, kære rådgiver, [øøhhh] og det vil sige det giver faktisk enorm mange point hvis du snakker med Zanne om det her, fordi så er du opdateret med det samme, du kan lige gå ud og [øøhh], og lykkes med den her kunde kontakt du skal have lige om lidt [øøhh], og det er faktisk noget vi har lagt ind i din langsigtede plan, så at vi nu os' har synliggjort hvad er det for nogle krav vi stiller til nogle rådgivere på nogle kompetencer fremover, det har vi heller ikke fokuseret ret meget på, [øøhh]... så når det bliver synligt, hver i sær får en..., en..., sin egen personlige individuelle jobprofil med rollebeskrivelse til at sige det er de her kompetencer der indgår i den her rolle hvis du skal lykkes her, okay på organisationsforståelse, der skulle du så lige lidt op, du skulle lige lidt op på forretning, hvordan laver vi et godt setup, jamen i snakker lige sammen og så finder vi lige ud af og supplere med de og de ting og så kommer du på kursus hos Zanne og så følger vi op når der er

	gået 5 måneder. Så tror jeg på det er mellem steppet fordi vi [øøhh], skal nok vente et par år på den anden.
Karin	Det skal man med vision.
Alle	HAHAHAHA
Hanne	Når ja
Alle	HAHAHAHA
Morten	[ømm].... Jamen, et af de spørgsmål vi os har det, det er, er der etableret webbaseret ressourcer for lærende... netværk, [øøhh], er der, [øøhh], vi kører jo meget på, på det her Firstclass lms hvor vi har konferencer, har i [øøhh], sådan noget webbaseret.
Karin	For lærende?
Morten	Ja for lærende netværk
Karin	Nej
Morten	Nej
Karin	Ej det vil sige til UD eksperimenterende
Morten	Ja
Karin	(?) IT udadviklingen de sidder jo og har, altså prøver forskellige blocks
Morten	Ja
Karin	og alt muligt andet af, hvor man sidder og har forskellige bruger. Så altså...
Hanne	Vi har ikke defineret og udbudt...
Karin	Nej
Hanne	... værktøj til vores....
Karin	Nej
Hanne	undervisere, som understøtter dem i og følge op
Morten	MUMLER
Hanne	Er det, det du mener?
Zanne	Du siger lærende
Zanne	Det var ikke lærerne
Morten	Nej.
Anders	Det er den lærende
Hanne	Når den lærende.
Alle	Snakker i munden på hinanden
Hanne	Ja det er lige om det er et udsagnord eller ej.
Morten	Ja, men det er den lærende, den der er på kursus.
Hanne	Der har vi vel [øøhh], man kan sige, du ved jo mere om fokus fra finansråd...
Zanne	Ja, ja det gør jeg
Hanne	...og alt sådan, på, på elev, og noget på den side der
Zanne	Akademiuddannelsen ja
Hanne	Men ellers er det ikke det vi...
Karin	Men det kommer også an på hvad vi definere som det, for så sidder jeg og tænker, vores, vores [øøhh]... TV og medie hvordan det bliver brugt, og vores intranet hvad det bliver brugt til, og sådan noget. Jamen der er jo masser af læring der. Alle vores Vis dokumenter og alt muligt andet, altså der er masser af, af, af webbaseret der.
Morten	Debatter og sådan noget der
Karin	Ja, ja der er masser af sådan noget der, vi glemmer bare lige at sige det er læring.

Hanne	Ej masser og masser
Zanne	Jo altså...
Karin	30 % masser, så da...
Karin	Skal vi slås
Alle	HAHAHAHAHA
Hanne	Der er da noget, men jeg tror vi kan gøre meget mere der
Karin	Det kan vi da også.
Morten	Jamen er vi ikke... Har du noget
Zanne	Hvordan ser i [øøhh] kompetencerne i forhold til brug af E-Learning ude i afdelings nette, altså hvordan hvordan
Morten	Ja... ja...
Karin	Der er et stort potentiale.
	HAHAHAHAHAHA
Karin	Det synes jeg faktisk er et rigtig godt spørgsmål, for det ved vi faktisk ikke.
Morten	Nej
Karin	Nej, Og det gør vi ikke ud fra for meget modsat rettet, [ømm], meldinger på at de er ved at brække sig over det, og at de synes det er fantastisk, så vi mangler egentlig faktagrundlag, udtalelser, tænker jeg o forhold til hvor er vi henne. Jeg synes de er stritter virkelig bredt i forhold til meldinger, og det kan også godt være at det er begge dele
Zanne	Og det er så for ??eleverne??
karin	[ømm]... og, og som også aflejre, altså i hvor er vi henne, men men men det mangler vi simpelthen noget fakta på. Så kunne i ikke lige lave en undersøgelse på det?
Alle	HAHAHAHAHAHAHAHAHA Smalltalk
Morten	[ømm]... er vi ikke ved at være i hus, synes jeg? Er der noget i synes vi skulle have spurgt om? Egentlig?
Karin	Åhh....det er en fredag eftermiddag... uhh... det var en anden del af hjernen vi lige skulle bruge der, [ømm]...
Morten	Er der noget i ...
Zanne	Kender i vores fremad rettet plan?
Hanne og Karin	Neeejjjj...
Zanne	I forhold til hvad vi vil bruge det her til
Hanne og Karin	Neeejjjj...
Zanne	Og vil i godt have lov til at være anonyme, eller?
Karin	Det er vist for sent, haha.
Hanne	Vi har ikke sagt noget vi ikke kunne stå inde for, haha
Zanne	Vi tansskiberer det her, så vil vi læse det igennem, inden vi bruger det videre og fortolker på det og sådan noget
Hanne	Go' fornøjelse med alle de ord...
Karin	Du ved hvad jeg mener Zanne... HaHa
	Smalltalk omkring hvad gruppen nu skal ud og foretage sig med hensyn til opgaven.

## **BILAG 3 - SPØRGERAMME FOR FOKUSGRUPPEINTERVIEWS**

### Grønne kort:

- 1 Vælg et eller to billeder, som beskriver, hvordan læring, uddannelse og udvikling foregår i Jyske Bank. Begrund dit valg – alle
- 2 Vælg et eller to billeder, der beskriver, hvordan viden deles i Jyske Bank. Begrund dit valg – alle
- 3 Vælg et eller to billeder (en anden bunke) som forklarer, hvordan du lærer bedst. Begrund dit valg – alle

### Røde kort: – en læser op og svarer – alle byder ind efter lyst

- I Jyske Bank værdsættes det ikke, at man uddanner sig
- I min afdeling er der ikke afsat tid til videndeling mellem kolleger
- E-learning er noget fanden har skabt
- Min leder er meget optaget af min udvikling og vejleder mig omkring valg af uddannelses tiltag
- Når jeg har været på kursus eller deltaget i E-learning glemmer jeg det hele igen kort efter
- Der er ingen sammenhæng mellem kurser, E-learning og praksis i banken.
- Det får stor opmærksomhed fra mine kolleger, når jeg har været på kursus eller gennemgået E-learning
- Vi har rige muligheder for at eksperimentere, når vi arbejder
- Man lærer meget ved at få hjælp fra kolleger
- Vi får mange informationer via Jyske Net
- Det er let at holde sig opdateret på, hvad der foregår i Jyske Bank på Jyske Net
- Det er let at holde sig opdateret på, hvor Jyske Bank er på vej hen via Jyske Net
- Det er let at få tid til at sætte sig hen og studere i afdelingen
- Man kan også arbejde hjemmefra
- Kunderne har mulighed for at give banken gode input til forbedringer

### Gule kort – alle svarer

- Hvornår har du sidst lært nyt – hvad og hvordan ? (måske første spørgsmål)
- Hvordan sørger man i din afdeling for at ny viden deles med andre ?
- Hvordan sørger man i din afdeling for, at ny viden omsættes til praksis ?
- Hvordan ser du på udbudet af udviklingsaktiviteter ?
- Hvordan søger du vejledning i forhold til din egen udvikling ?
- Hvor/hvordan har du indtil nu lært mest (disse skal vi på forhånd have skrevet op på en Flip Over (og så skal alle svare – må godt vælge et par stykker)
  - a) Af mine kolleger i teamet og vores fælles opgaver

- b) Af den fagansvarlige
- c) Af min leder
- d) Af de kurser og det uddannelse, jeg har deltaget i ?
- e) Ved at læse i VIS
- f) Gennem E-learning ?
- g) I min fritid
- Hvad er afgørende for, hvilke uddannelsesmuligheder, du vælger ?
- Hvilke (få) ord kan beskrive et kursus i Jyske Bank ?

Tjekliste:

- Man lærer meget over frokosten og ved kaffeautomaten
- Man lærer meget ved at tale med kunder
- Man har mulighed for at tage på eksterne kurser
- Man lærer meget ved interne møder
- Man lærer meget ved at møde kolleger efter arbejdstid
- Man lærer meget ved at arbejde i grupper
- Man lærer meget ved at arbejde alene

## BILAG 4 - FOKUSGRUPPEINTERVIEW – KØBENHAVN

Taler	Ordlyd
7.30 min. Pia	Jeg hedder Pia, og jeg sidder i stuen hernede i København Erhverv, hvor jeg eh lige er flyttet over her første februar. Ellers så har jeg været i banken. Jeg er uddannet i Kalundborg Afdeling. Og har siddet på Rådhuspladsen i Erhvervsafdelingen og har været i banken i 3 ½ år cirka. Og jeg er 25 år gammel. Og det primære jeg arbejder. Jamen jeg er i gang med en erhvervs trainee uddannelse, så jeg sidder sådan med mindre erhverv og forsøger så godt som muligt at snige mig med sammen med de erfarne erhvervsrådgivere.
8.08 min. Karen	Jeg hedder Karen, og jeg er i Brønshøjafdelingen. Jeg er kundemedarbejder. Og så er jeg Anden kasser. Og jeg er lige blevet 47. Og jeg har været i lidt over 7 år i banken. Og jeg har været i lidt over de to år i Brønshøj. Før var jeg i Stabsfunktionen i ( )
8.30 Søren	Jeg hedder Søren. Valby afdeling. Og jeg arbejder med Erhverv, og jeg startede i Valby i. Ja hvornår. I januar sidste år. Så har jeg været i banken i 10-11 år. Men jeg startede reelt i banken i 76. Og så forlod jeg banken i 85. Og så var jeg ude i det private erhvervsliv faktisk indtil januar måned sidste år. Og der har jeg beskæftiget mig med alt inden for leasing. IT Lifecycle management. Det vil sige salg af integrerede produkter. Indenfor brugt IT-udstyr. Og finansiering og ( ) . Og så har jeg beskæftiget mig meget med Location management

	og er så flyttet . erhvervsvirksomheder. Projektflyttet erhvervs... virksomheder. rundt omkring i landet og bl.a. fra København til Malmø. Øh jeg er 49. Og ja
9.31 Ida	Jeg hedder Ida. Og jeg sidder også her i stuen i København Erhverv og eh. Og er lige rykket over 1. januar () stable ny afdeling på benene. Og jeg er bankrådgiver og skal fremadrettet sidde med levering () privatøkonomi. Inden da har jeg siddet i Vesterbro afdelingen, som også er hernede, hvor jeg har siddet også med private kunder fremover () Så har jeg været 12 ½ år i Jyske Bank. Uddannet i banken og kun været i Jyske Bank (Host)
10.09 Rasmus	Jeg hedder Rasmus. Og jeg sidder ude i Ballerup afdelingen. Jeg er 2. års elev derude () så det jeg sidder med det er sådan set primært de elevopgaver de nu må ha'. Har været i banken siden august 2006. Så 1½ år
Suzanne	Ja. Super. Skal vi ikke bare gå i krig [Skrabende lyd] Ida kan du ikke trække [Bank] tag et kort.
Ida	<b>Hvornår har du sidst lært noget nyt? Hvad og hvordan?</b>
Karen	[Suzanne: Ja] Jeg gider godt. Vi har fået nyt X-portalen, så det er nok det sidste nye, at jeg ihvertfald. Det har jeg også været på kursus i. Det var det. [pause]
Ida	Jeg sidder sådan set og tænker. Jeg lærer selvfølgelig noget nyt sådan i dagligdagen, hvis der er nogle områder jeg bevæger mig ind på jeg ikke sådan kender noget til. Så har det været nogle kollegaer som måske har en viden om det, som forklarer noget omkring det. Men decideret kursus i banken har jeg ikke været på de sidste 4-5 år tror jeg. Der har simpelthen ikke været noget. Som jeg ku' ta' på.
Rasmus	Jeg vil nok sige, at det jo nok er lidt anderledes med mig. Jeg kører jo [Host] Jeg kører det jo på den form, hvor det er nærmest hver dag man lærer noget nyt. I øjeblikket sidder jeg nede i noget privat. Så skal jeg op i Erhverv senere hen. Så det er jo helt anderledes end man er vant til. Og så har vi kørt de timer vi har haft ovre i Jylland, hvor Suzanne er med, hvor de andre har været lærere. Så det er jo. Man lærer jo noget nyt hele tiden. I den rolle som jeg sidder lige nu.
Pia	Jeg er jo lidt i samme båd som dig. Jeg er jo i gang med et trainee forløb, som er planlagt skemalagt to år ud i fremtiden. Så jeg føler jeg får den der løbende ballast med efterhånden som jeg kommer på kurserne. Og såeh. Jamen som sagt efter at afdelingen er blevet lagt sammen. Eller vi er afdelinger der er lagt sammen her. Der er bare endnu flere kræfter at trække på af erfarne rådgivere. Ja.
Søren	Ja. Jeg har jo lært noget nyt konstant de sidste 13 måneder. Men det er jo fordi jeg har været væk fra bankverdenen i 20 år. Eller 21 år. Eller det har jeg så ik'. Fordi jeg har siddet på den anden side som kunde både ansvarlig for eh finansiering af Xerox finans og jeg har siddet og lånt penge i forbindelse med de firmaer jeg har været blandet ind i. Men p.g.a. jeg

	<p>mangler alt det der faglige der så har. Da jeg blev ansat så lavede jeg en aftale Talte med nogle i Silkeborg os og fik en proces et eller andet, hvor jeg var igennem. Jeg tror der var 20 kursusdage fra marts april sidste år sidste år frem til oktober i år. Otte gange til Silkeborg. Så jeg vil sige jeg lærer noget konstant. Kalder det hjernevask, men det har jo været et ønske og krav fra min side af. Og så beskæftiger jeg kun med en ting. Erhverv. Fordi nu er jeg så gammel. Nu kan jeg ikke nå at lære det hele. Så</p> <p>Jeg lærer noget konstant. Hver dag. [lille pause] <u>TIL GENGÆLD</u> så vil jeg også vende det om og sige, at der er mange jeg fravælger at ville lære. Eller jeg vil godt have kendskab til det, men jeg har fravalgt det bevidst. [mmm] hvor jeg sådan set siger. Men der er alt omkring eh finansiering af kreditforeninger og SDO lån. Selvom noget af det godt kan ha noget med erhverv at gøre så har jeg sådan ligesom sagt. Det er sådan noget. Det har jeg ikke forstand på. [kundem...] Ja og rådgivningsmæssigt os så vil jeg hellere trække ind på nogle som ved en masse om det her. Så jeg vil sige. Jeg vælger meget bevidst, hvad jeg vil lære. Eller hvad jeg ikke vil lære.</p>
Karen	<p>Det synes jeg også er en meget god ide, fordi man kan ikke. KA ik' det hele. [Søren: Nej ()] Så er det bedre at sige. Ligesom sprede det ud som en vifte. Jamen gå ud og hente. [Ida: Ja] hjælpen de steder i afdelingen. [Søren: Præcis]</p>
Søren	<p>Jeg sad forleden dag og snakkede sammen med nogle kollegaer () Vi var 8 personer ude og få nogle eller kop kaffe eller hvad det nu var. Og så kom vi til at snakke. Og så synes vi egentlig det var sjovt at sige. Du har hjulpet mig med den og den sag. Du har gjort ved den og den sag. Og du har lavet eh lagt regnskaber ind i Og lige pludselig, hvad laver jeg. Fordi der sad 7 mennesker omkring mig som alle havde i et eller andet omfang gjort noget for mig. Hvordan kan jeg så bruge det. Jamen det kan jeg så gøre, fordi jeg har lært noget. Men jeg er ikke blevet specialist. Og det er mange gange rigeligt at have lært at vide. Hvad er (Swop) [Ja] og så videre ik .</p>
Ida	Skal jeg så bare ta' den næste os.
Suzanne	Ja gør bare det. Læs op [Latter]
Ida	<b>Hvordan ser du på udbuddet af uddannelsesaktiviteter?</b>
Pia	<p>Jamen. Hvis jeg må starte så eh for mig har den ligget lige til højre benet. Den her med at gå i gang med erhvervstraineen. Fordi det vidste jeg allerede som elev det var erhverv jeg gerne ville arbejde med. Og jeg synes egentlig også jeg ser det med. der. men det ved jeg ik'. Er der oprettet hold på investeringstraineen i år. nej. der tidlig. Jeg synes egentlig udbuddet da jeg sad der som elev og skulle kigge rundt. Der synes jeg egentlig udbuddet svarede meget godt overens med det jeg synes jeg hørte rundt omkring jeg hørte folk de havde lyst til at arbejde med. Ehmm. Så er der bare et stykke</p>



	<p>længere fra det der med at have besluttet sig med egentlig at kunne springe ud i det. Altså om banken er rustet til og uddanne alle dem som [gerne vil] Ja. Altså jeg følte i hvert fald det var sådan en... Altså jeg skulle bokse rigtig meget på for at få lov til og gøre det som jeg havde lyst til. [Var det ude i afdelingen ()] Nej. det var i. det var. altså dem som sad og skulle strikke holdene sammen. Jeg ved ik' var det ik HR. Jeg snakkede med min medarbejderkonsulent omkring det. Ehmm og havde overhovedet ingen god oplevelse ud af det. Hvor jeg tværtimod oplevede at min afdeling bakkede mig op 100 procent.</p>
Rasmus	()
Pia	<p>Jamen jeg søgte jobbet inde på Rådhuspladsen. Da jeg var færdig som elev. Med henblik på at sidde som supporter i erhverv i et år [Rasmus: ja] for så at komme i gang med erhvervstraineen. eh. Og der havde vi jo ligesom en opfattelse af eh. Altså min chef derovre og jeg. Altså vi havde lavet en aftale om. Det var sådan vi gerne ville have haft forløbet til at fungere. Og han har også støttet mig op hele vejen igennem. Men da vi så ligesom kom til det. så [Rasmus: Så sgu da mer til] så var det alligevel ik' helt afklaret vel... Men udbuddet synes jeg ikke der var noget at sige til det. Det var mere bare. Vi er så mange som har lyst. Så mangler man lidt rammerne til at ku' gennemføre det.</p>
Ida	<p>Jeg synes der mangler. Jeg synes ik. Det er klart der mangler noget uddannelse eller hvad er det de kalder det. Der er noget basiskurser og så er der nogle rådgivningskurser. Noget der lige som bygger oven på de der rådgivningskurser. Det er der overhovedet ikke noget af. Det har jeg manglet i mange år. Ehmm så jeg synes for mig er det svært , hvor jeg ligesom kan få udnyttet min kompetence. Andet end jeg måske kan snakke med en medarbejderkonsulent der ved du kan måske trække på den eller du kan måske trække på den. Men det synes jeg er svært for mig selv ligesom at skulle det. Jeg kunne godt tænke mig banken. Og det håber jeg er noget af det, som kommer med den nye bankuddannelse. Det er, at man bygger et niveau mere på. Det er jo lidt det, som er kommet i form af formuerådgiver uddannelsen. Sådan det kunne jo være meget rart, hvis man så tog nogle moduler af det, som man så kunne ta. Jeg har ikke brug for hele formuerådgiver uddannelsen. Fordi de der vil man. Det kunne være der var nogle moduler man () Der synes jeg helt klart ()</p>
Karen	<p>Jeg var jo selv.. For jeg var på et boligkursus. Og det har også været basis [Ida: Ja] Og der sad vi jo selvfølgelig fordi vi mente vi ku få noget ud af det. Der sad også en del som havde været rådgivere i mange år [Ida: Ja] Men for at komme på et andet kursus så skulle de have været på det her kursus [Ida: mmm] Og det gjorde sådan lidt, at de sad og følte. De spildte deres tid. Og det gjorde jo også sådan lidt at moralen på kurset den var ikke særlig høj [Ida: Nej]</p>

	fordi nogle var der fordi de skulle være og det er lidt ærgerligt. Det ødelægger det altså for os andre der ligesom kommer med eh. en ide om, at nu vil vi gerne lære ()
Ida	Jo det er lidt spild af deres tid. Og det er spild af bankens penge.
Karen	Det er det. [Ida: Det er jo]
Søren	Det eneste jeg kan sige. Det er stort udbud. Det er rodet og ustruktureret. Jeg er ked af at sige det, men sådan opfatter jeg det ude fra. Da jeg startede så den indledende samtale, der stillede jeg nogle ønsker skråstreg krav. Og det sgu. Og der var omkring jeg gerne ville igennem et uddannelsesforløb. Fordi jeg hurtigst muligt gerne ville ha' det faglige op at køre. For alt det andet. Det kan jeg godt. Altså jeg er trods alt ved at være en gammel mand. Men det der så sker. Det er jo rent faktisk, at der ikke rigtig nogle der ved, hvem der gør hvad og hvordan og hvorledes. Og ved lidt af et tilfælde så finder jeg en eller anden over i Silkeborg og fortalte hende, hvordan og hvorledes, hvad det var man var lovet. Jamen så gør vi sådan og sådan. Jamen det er jo fuldt booket. [host] Og lige pludselig var jeg kommet ind på alle kurser og det forløb, som jeg gerne ville. Der stort set svarer til erhvervstraineer uddannelsen. Uddannelse. Og det synes jeg var suverænt. Og så da man endelig kommer ind i det. Så bliver det ene kursus efter det andet udskudt eller flyttet og så bliver det flyttet tilbage igen fordi når man ikke kan skaffe instruktører. Og derfor for mig virker det rodet og ustruktureret. Der er masser af uddannelse synes jeg umiddelbart i forhold til, hvad jeg har været vant til. Men ehh, hvis nu man havde haft et forløb og det viste sig jo også at når jeg snakkede med hende fra Silkeborg. Jeg kan ikke lige huske hendes navn.
Suzanne	Edith Thykjær måske.
21.37 Søren	Neej. Det synes jeg ikke det var. Men der fik i hvert fald meget klart at vide at jamen det er en fordel for dig, hvis du tager det kursus først. Og så tager det her bag efter. Okay. Og der var ikke nogen steder der står i hvilken rækkefølge det er en fordel man bør [stammer]gø gø gøre tingene i. Så på den måde mja. [lavt] Ustruktureret. Rodet. men () Det er lidt kritik...
Ida	Ska' vi ta' den næste [Suzanne: ja] Det var så en påstand. <b>Når jeg har været på kursus og deltaget i E-learning glemmer jeg det hele kort tid efter.</b>
Pia	Av, Av, Av! He He...
Karen	Jeg er IT koordinator i afdelingen. Jeg har bedt om at blive det frataget jobbet for det er godt nok det mest langt ude. For det første skal du være... altmuligmand indenfor IT. Er der noget der ikke interesserer mig er det IT. Jeg har det sådan, at når man trykker på en computer, så skal den kunne starte. Og det er det jeg ved om den. Men altså når jeg ringer over, så skal

	jeg ligge og rode og kravle rundt på gulvet for at. Der føler jeg lidt at Silkeborg har sat det lidt over til IT koordinator. Find selv ud af problemet. Og så har jeg lavet kursus for mine kære medarbejdere. Eller medarbejdere. Kollegaer hedder det. Og lige snart de er gået ud af døren har de glemt det hele. Så eh. Det giver jeg ret i. De har glemt det lige så snart de er gået ud. [Host]
Ida	Måske handler det nogle gange om det interesserer en. For det har jeg nemlig os sådan, hvis jeg hører et eller andet på et morgenmøde om noget IT. Jeg har det sådan lidt, ligesom dig. Det skal bare virke, hvis det ikke gør det, så kan jeg ikke finde ud af det. Så når nogen står og fortæller mig noget om IT. Det går sådan her. [lille pift] ka ikke huske det.
Søren	Jep. Da har jeg det på den måde. Det er også om jeg må sige. Er det noget jeg skal bruge. Hvis ik' så er jeg ligeglad [Ida: ja] Jeg prøver at sortere i mængden af den viden der kommer til en. For mængden er jo enorm altså hvis man skulle vide alt det som man får at vide i en bank [schå] det kan jeg ik. Derfor sorterer jeg meget . Fordi boliglån for eksempel. Det har jeg sagt. Det rør jeg ikke. [host] jeg kender overfladisk, hvad det sådan går ud på. Men ligeså snart X portal. Altså jeg har set det. Her stopper bilen. Jeg vil gerne beskæftige mig med. Så jeg sætter mig lidt mere målrettet.
Karen	Jo men jeg vil bare dertil sige at sådan er det i hvert fald hos os. Det er, at når man er IT koordinator. For mig er en IT koordinator [lyd] At Silkeborg sender oplysningerne til mig. Så skal jeg så koordinere det videre. Men altså en IT koordinator det er jo ligefrem put toner i printeren og put papir i.
Rasmus	Det kender jeg os til i den afdeling jeg sidder i
Karen	Det er Kasper ude hos dig der er IT koordinator.
Rasmus	Ja 3 eller 4, 5 uger i Thailand. [Karen hmm] [lyd] så er det i den afdeling vi sidder i. Vi sidder fem mænd ud af 25 eller 26. Øhh og det er ikke ligefrem alle sammen hverken kvinder eller mænd for den sags skyld der har lige meget styr på det. Så det er jo de nemmeste bare at sige. Ah det tror jeg ikke lige, at jeg kan finde ud af. Så går vi over til den næste [mmm] En der ved lidt mere om det. Så behøver man jo heller ikke tænke på det. Så kan man jo glemme det hvis [Karen: Eller os så skal man sige noget, så det er den næste der kommer ind af døren] Eventuelt. Det er meget nemt at sige, hvis man nu hører et eller andet ved, at der er en anden der kan. Så spørger jeg bare der () Ehmm og så kan du stå og lære dem det nok så mange gange og på morgenmødet, at nu skal vi ændre vores brevhoved op fordi nu har vi fået nyt faxnummer ik'
Karen	Jamen det er da bare spild af tid. ik' for altså
Rasmus	Jamen det er det. Men når man prøver at stå og gøre en indsats for det så
Ida	Lige da jeg læste det der med E-learning, så kom jeg til at

	tænke på vores kære produktpakke. Øhh. Jeg kom tilbage fra barsel der for 1½ år siden. En måned eller 1½ lige efter de var kommet det nye koncept, så da skulle jeg igennem alle de der pakker der. Det gjorde jeg os, men altså. Når man skal se og høre så meget på en gang så glemmer man det. Jeg synes måske ikke altid det der E-learning er så heldigt () i så store mængder så gjorde jeg simpelthen det hvis jeg havde brug for det og jeg er til et møde. Så gennemgår jeg det der. Så jeg lige ku' genopfriske det.
Rasmus	Jeg synes også med de der E-learningsting der har været. Jeg sad med nogle af de der erhvervspakker for et par uger siden. Jeg synes godt nok der var meget spildtid med at der er en eller anden der skal stå og bræge det ene og det andet og stå og () på skærmen. [ja] [Det ku laves smart] Det synes jeg og hvis man komprimerer det ned [ja] så er der for 10 minutter. [Ida: Jamen det er rigtigt] Så er det alt det man kan sætte sig ind i rundt omkring og det synes jeg også er rigtigt godt at man kan læse mere om og gå i dybden med de ting. Ja.
Pia	Jeg synes. Nu er det et utaknemligt job det der IT koordinator det synes jeg Synes jeg har oplevet sådan flere steder, men jeg synes hvis man nu har været på et kursus. Altså jeg synes de kurser jeg har været på. Det har været interessante emner. Det har været noget der interesserede mig. Så er problematikken ikke lige og ønske og glemme det, når man går ud af døren. Så synes jeg problematikken ligger i, at når man kommer tilbage til afdelingen så har man bare armene helt over hovedet og er superentusiastisk med Jysk Handlekraft møder og man kan analysere () regnskaber eller hvad ved jeg. Så går der præcis fem dage, så går man på weekend og så er begejstringen fuldstændig [tale] Ja lige præcis. Den indhenter den alt alt for hurtig. Hvor det ville være ... fedt og ku' få lov til og sige nogle ting højt i et team eller et eller andet. Nu kan det ikke praktisk lade sig gøre, at man skal jo ikke involvere en hel afdeling i at man har været på et eller andet kursus. Hvis man har fået nogle gode ideer.
Suzanne	Det er tilladt at komme med nogle vilde laks. Altså at sige ()
Pia	Det ku' være. Jeg tror det kunne være en god ide at prøve eller så bare samles i et team og sige jeg har været på det her kursus, hvor jeg fik en god ide til et eller andet. så man kunne prøve at sprede stemningen lidt ik. Jeg oplever tit en juhu fornemmelse i Silkeborg og så en () fornemmelse, når man kommer hjem igen [snak]
Søren	Men det er jo ikke læringsprocessen der er gal med her. Det er den måde man behandler det efterfølgende internt i den pågældende afdeling. Også er det ganske menneskeligt. Man kan gå ind og se en <u>håndboldskamp</u> for eksempel. Nu var jeg sammen med en erhvervsklub ude i fredags. Og så da jeg kom hjem her klokken 10 om aftenen. Så var man vild høj, for den

	var vildt spændende ik' sandt. Jamen så fader den selvfølgelig ud. Ik sandt. Det er det samme, hvis man har været på kursus og lært noget. Så øj [host] hjem og gøre. Så kommer hverdagen. [Ja] som du rigtig nok sagde. Fordi der er ikke ressourcer til at man eller... opgaver til, at man kan sidde lige præcis med det her konstant i en uge eller fjorten dage i en måned eller to.
Ida	Jamen. Jeg synes da godt man kunne planlægge kurserne, så der var lidt mere opfølgning på dem. Det synes jeg som sagt det er mange år. eller nogle år siden som jeg sidst har været på kursus. Altså der kom noget opfølgning, når man kom hjem fra kursus. Altså at det ikke bare blev sådan. Nå men så er hverdagen kommet. Nå jeg har været på det der kursus, hvad var det egentlig jeg lærte der. Det glemmer man jo hurtigt. Når man ikke får lov at arbejde med det.
Pia	Det har vi faktisk på trainee uddannelsen. [Ida Okay] Der får vi en opgave med hjem [Ida ja] og så går der x antal tid og så skal den tilbage og så får vi noget respons på den ik' [okay] Øh
Ida	Det synes jeg egentligt manglede på de kurser jeg var på.
Søren	Det var der også i regnskabsforståelse. [kommentarer]
Karen	Ude hos når finansøkonomerne eleverne kommer tilbage. Der kommer de ind og siger. Jamen nu har jeg været på kursus i det og det. Vi holder et lille morgenmøde hver morgen før vi åbner. Og så siger de. Nå men nu har vi været på det kan jeg byde ind på noget. Jamen jeg ved ikke fordi det er, at vi er en lille afdeling.
Søren	Det tror jeg. Valby gør det samme. Bare to gange om ugen.
Rasmus	() Der i tiden op til. Der går man jo ind og kigger på diverse ting omkring () Så når man har været på kursus der får vi en opgave ind, hvor vi så også får en periode til at arbejde med. () spørger ind til alle i afdelingen. Samtidig med at man fortsætter indtil der faktisk kommer noget nyt forberedelse til det nye kursus. Da vores. Jeg ved godt, at det er meget afdelingsbestemt om elevvejlederen går ind og siger. Nu laver vi det her program for dig. Og så kan vi arbejde med det. Eller om de bare ta'r sådan løst og fast for min elevvejleder var i hvert fald meget god til at lave det her program hvor i den her periode skal du arbejde med det. Så det ku' muligvis også være det, at der skal sidde en elevvejleder til alle rådgiverne [latter] Det kan godt være [Søren 200-300 ansatte] så ku det være sparring med.
Ida	Skal vi ta' den næste? [ja] <b>Kunderne har god mulighed for at give banken gode input til forbedringer. ...</b>
31.10 Søren	Ja.
Pia	Ris og ros. Rød gul og grøn. [Søren: Jeg har da fået et par stykker der er grønne]

Karen	Hvad med de røde?
Søren	Dem har jeg ikke fået nogle af endnu. Nej men kunder har jo også med at fortælle om de er glade eller ej. Specielt kunder man e e er tæt på . Og jeg synes det kan bruges. Og noget af det ryger videre. Og noget beholder man selv ik'.
Ida	Men er vi gode nok til selv at bringe det på banen over for kunderne. Det tror jeg ikke vi er. [nej] Man burde jo nok. I princippet burde man til enhver Totalservice møde og et Handlekraft møde spørge kunderne, hvor tilfreds er du med at være kunde i Jyske Bank. Det gør vi måske ikke så ofte som vi burde gøre.
Søren	Man er bange for svaret.
Ida	Hvad. Ja man burde jo egentlig tage de der ris og ros kort med til hver eneste møde. Give dem til kunden.
Suzanne	Jeg ved ikke om I skulle forklare. Fordi nu er der nogle udenforstående. Hvad er de der ris og ros kort for noget.
Ida	Det er jo hvor kunden skal fortælle sin mening om banken. Så kan man få grønt kort, hvor man får ros, hvor kunderne er godt tilfredse og de har ikke umiddelbart () og de gule kort, hvis der er nogle ting de synes kunne være lidt anderledes. Det kører ikke helt som det skal. Og det røde kort lægger op til, at man får en ny rådgiver, fordi man ikke kan med vedkommende...
Pia	Ja. Vi er nok overhovedet ikke gode nok til at bringe det på banen. Vi havde det faktisk. Jysk Handlekraft var mit sidste kursus. Det er derfor jeg nævner det i frisk erindring. Men der havde vi faktisk. Der kørte vi nogle kundemøder. Og der havde vi faktisk en fra en jysk afdeling. Jeg kan ikke huske, hvor han var fra, men som lavede den med at tage de tre kort med ind. Og have dem liggende på bordet. Så lige give en kort introduktion og sige til kunden. Hvis du skulle gi' mig eller Jyske Bank øhh et kort. Hvad for et skulle det så være? Og så havde de diskussionen frem og tilbage. Den lå sådan lige på vippen om det skulle være et grønt eller gult Men så fik man diskuteret nogle ting igennem. Man skal bare være sindssyg modig her for at gøre det.
Søren	[Utydelig: man skal turde at spørge. Det gælder stort set med alt.]
Pia	Men altså påstanden er jo i princippet rigtig nok. Vi har alverdens muligheder, men spørgsmålet er jo bare om de er opmærksomme på det. Det er os der skal gøre kunden opmærksom på, at de har
Ida	Ja. Os at de fortæller enten om den gode eller den dårlige oplevelse os til deres nabo eller arbejdskollega
Søren	Men er det ikke således at erhvervskunder. De er langt bedre til at fortælle om de er tilfredse eller ikke tilfredse end privatkunder. Privatkunder de rejser bare. Altså jeg vil sige. Jeg har da hørt flere erhvervskunder ikke mine. Nej. Men som har fortalt at vi er utilfredse med denne her måde det har kørt




	på. Gør noget ved det her. Nordisk Factoring de kører det her af helvedes til for at sige det rent ud. Øh jamen fint så gør vi noget ved det. Så det fortæller os. Eller også kommer de med et forslag til, kan vi ikke gøre sådan og sådan. Og så ser vi om det er muligt. Det synes jeg erhvervskunderne
Ida	Det kommer meget an på, hvor stort et tillidsforhold man har til den enkelte kunde.
Søren	Nu er det måske nemmere i en lille afdeling. I Valby, hvor der kun er en erhvervsrådgiver pt. Da kender man alle.
Ida	[3 () og det kan da godt være at dem man måske ikke kender så godt bare vil flytte uden at fortælle det. Men jeg tror da på at de private kunder, som man har en god kontakt med de vil fortælle () om det alligevel om de vil flytte.
Søren	Altså vi havde en erhvervskunde, der flyttede og der kom vi frem til, at vi kontaktede erhvervskunden og sagde, hvorfor. Og det var det samme som, at hvis man laver et sats. Det har jeg været vant til i mit gamle job. Hvis ikke jeg får ordren så ringer jeg og spørger. Hvorfor fik jeg ikke ordren? Og det er jo det samme som.. Så fortæller kunden det normalt. Hvis ikke jeg havde spurgt kunne jeg ikke blive dygtigere. Så derfor er det også om, at vi tager initiativ og spørger direkte. Hvis nogle flyttede. Eller hvorfor valgte du os? Altså hvorfor sidder du her og snakker?
Pia	Det kræver bare meget mod. Det kunne være, at man skulle starte med de kunder man kender godt.
Søren	Næ. Eller også skulle man bare være åben. Overfor sig selv. Man kan ikke tilfredsstille alle. Det er kemi meget af det. Når man har med erhverv at gøre. Og bankrådgiver at gøre, fordi øh... Du fortæller jo min økonomi kører af helvede til. Så det er jo ikke det man går hen og fortæller sine venner vel. Altså nej vel. Hvor skulle man derfor gøre det til en vild ()vurdering. Det er jo mennesker vi har med at gøre.
Karen	Men den der du sådan ligesom kom med, at man tog kortene med ind. [ja] Den vil jeg da også foreslå derhjemme. altså. Også lige prøve at bringe det lidt op. At ryste folk lidt engang til og sige.
Pia	Ja. Jeg har ikke selv praktiseret det endnu. [latter] Det kunne være jeg skulle åbne lidt op. () Se om jeg turde.
Ida	Skal vi ta' den næste... <b>Hvilke få i parentes ord kan beskrive et kursus i Jyske Bank?</b>
Søren	Handlekraft. Jeg vil godt begrunde det at et hvert kursus selv det... fagligt indhold. Øh er der måske en del af. Men det starter altid med handlekraft. Og det kan man engang blive en lille smule træt af. Jeg var engang på et kursus i risikostyring. Den første dag indtil klokken tre, lærte vi ikke noget, fordi hvis man først havde været på Jysk Handlekraft, så behøvede du ikke det der fem timer. ()
Rasmus	De kurser som jeg har været på. Altså vi har jo en sideløbende uddannelse, hvor vi tager finansuddannelsen, som består af

	<p>kurser i Jylland samtidig med det består af de kurser som skJørgenns () inde på Henrik Brock. Og hvis man skal parre dem op mod hinanden så hedder det Ægte interesse i Jylland og bla bla inde på Henrik Brock. Så de kurser vi er på ovre i Jylland. Da synes jeg virkelig man kan mærke, at folk går op i det dem der står og underviser og vil gerne lære fra sig. Så jeg vil sige ægte interesse. For at bruge fine jyske ord.</p>
Ida	<p>Jeg kan slet ikke komme i tanke om noget. Det er så lang tid siden jeg har været på noget. [latter] Jeg kan faktisk ikke lige</p>
Pia	<p>Jeg synes, at de kurser jeg har været på. Det har været eh. Altså det har været nogle dygtige undervisere. Og det har været velforberedt. og det har også været , hvor man kan hvor jeg synes man kan vende tilbage. Altså det der med at få sat nogle ansigter på banken. På nogle kollegaer rundt omkring. ehmm Både undervisere men også nogle man har været på kursus med. Jeg synes det er rart det der med, at man kan hive man får nogle flere ehmm, hvad hedder det. [Suzanne: Netværk] Ja noget netværk. ehmm. til at spørge. Det oplever jeg da allerede nu på traineen, selvom vi ikke har været af sted så mange gange, at der ryger nogle mails rundt internt. Vi gør sådan her i afdelingen, men er der nogle som har en model liggende til det. Eller ehmm. Så. Jamen god mulighed for netværk.</p>
Søren	<p>Netværk. Handlekraft. Og... De faglige kurser er sådan set okay.</p>
Suzanne	<p>() fortæller til udenforstående. Hvad er det her handlekraft for noget?</p>
Søren	<p>Jysk Handlekraft (ja) Det er... man kunne sige det er et koncept, hvorpå måden vi skal kommunikere med folk. ()møder. Korte version [ja] som er genialt. Det er slet ikke det. Men når man kommer og vil lære risikostyring og så det første femten timer af det man har hørt. Det er måske, fordi jeg har været på mange ku ku kurser på den korte tid. Så synes jeg det er. Nå nej ikke igen.</p>
Pia	<p>Men man skulle tro, at Jyske Handlekraft var kommunikeret ud i hvert fald til samtlige i totalt eller i privat så man sku sku ha' en formodning om at alle havde fået budskabet ud uanset om man havde været på kursus eller ej via interne.</p>
Søren	<p>Men der er jo ikke ret mange der bruger det jysk handlekraft kursus. Det Jyske Handlekraft kursus jeg var på. Der var ikke ret mange der rigtig brugte det. Altså man bruger dele af det eller ingenting. ehmm. Jeg kunne forestille mig, at mange de fravælger det, fordi de synes det tager for lang tid. Alt nyt tager lang tid. Så det er bare spørgsmål om () ikke fordi jeg selv er bedre, fordi må jeg sige. Ja. [latter]</p>
Pia	<p>Lader billedet stå. Ja</p>
Søren	<p>Cut [latter]</p>
Ida	<p>Hvordan sørger man i din afdeling for at få... <b>Hvordan sørger man i din afdeling for at ny viden deles med andre?</b></p>



Rasmus	Hos os er det primært morgenmødet [ja]
Karen	Morgenmøde og så har vi en kort briefing hver morgen. en samling. [host] og der... kan man sige ()
Pia	Men jeg tror slet ikke det var en gentagelse af det jeg sagde før. Jeg tror slet ikke vi bruger hinanden nok i afdelingen i forhold til, hvad vi kunne gøre. Vi har meget. Altså på morgenmøder så oplever jeg i hvert fald ofte altså i forbindelse med investering det er investering der er på banen. vi har et eller andet produkt der skal sælges ud. Eller en eller anden kampagne der kører. Så er det investering der er på banen. Det er sjældent på banen med jeg har en god ide ehh. eller jeg har lært noget nyt. [Karen: Har I ikke en sådan dagsorden] Jo. Vi har en dagsorden. Men det er bare ikke brugt, at man
Ida	Det hænger måske sammen med, at man ikke vil prale. () Jeg er så god der. (snakker i munden på hinanden)
Karen	Der har vi jo været. Eller jeg har jo været godt nok mange år siden. Men eh. Det der hed Fish Day.
Pia	Det har jeg aldrig været på.
Karen	Nej. Men det er jo netop et kursus i, at man skulle være stolt af, hvis man havde lavet noget godt ik'. Altså du må godt have armene oppe.
Søren	Selvfølgelig skulle man det.
Karen	Og det har jeg fundet ud af for det var da jeg var her inde. Det har ikke rigtig været ude i afdelingen endnu. Og det er faktisk syndt. For der sidder faktisk nogle som også har nogle gode ideer.
Pia	Jeg synes at vi begyndte nu her at skulle melde ud [host] et eller andet () hvilke nye kunder har man fået i () eller hvilke engagementer arbejder man med. Men ikke sådan den der viden man får fra et kursus. Og der ville jeg måske også mene, at jeg ville mene, at det var relevant at tage dem i mindre grupper end nødvendigvis at skulle kommunikere det ud til alle folk. ehh. Der tror jeg man rammer hus forbi mange steder ligesom. Så tror jeg der ville være mange som gik ud med den der IT koordinator. [taler i munden på hinanden] tænker aeeeh. Nu tog hun ti minutter inden kunderne de ringer ind om morgenen. ehh.
Karen	Jamen hvad har I ikke teammøder? ()
Pia	Vi er ikke så etableret endnu. men ehh.
Søren	Valby afdeling har møde tirsdag og fredag. Og så hvis der kommer noget nyt ehh. X portal eller et eller andet. Så bliver der bare møder igen og kommer møder igen. Jeg har aldrig nogensinde været et sted, hvor der har været så meget morgenmøde og ehh. Det er både godt og ondt. Men alt nyt bliver fortalt. Alt nyt. Så er der en eller anden som får ansvaret for at fortælle lige omkring den her del. Også bliver det gennemgået eller noget. Men bare så, at man ved, at der

	er noget. Og så har forskellige medarbejdere forskellige roller. Så kommer der, hvis der er noget der interesserer andre. Men så kommer der lige en mail. Se lige det link her. eller et eller andet. På den måde kommer meget nyt ud hele tiden. Det synes jeg Valby er rimeligt god til Overgod [fnis] Stjæler så meget tid ik'.
Karen	Jamen vi har sådan nogle faste punkter på morgenmøde. Så det bl.a. IT () ehmm. kunde. Nye kunder. Afslag. Der har vi så prøvet at lave det lidt om. Sådan, at vi ikke kun hører om afslagene, men at vi også hører om nogle [Søren: Succeshistorier] ehhe. Og sådan har vi () Og så kan så selv byde ind.
Ida	Men er folk så gode til at byde ind. [Karen: ja] Ja okay [Karen: ja det er de] Men jeg synes også vi har også prøvet at lave de der forskellige ting. Og jeg synes ikke.
Søren	Men din afdeling er også større.
Karen	Og I er mange flere. [jaeh] Vi sidder som regel mellem 12 og 16 altså. Så vi kan også nå at komme det hele igennem. [jaeh]
Pia	Men der er lidt forskel synes jeg i den der med at skulle snakke engagementer altså kunder eller snakke en viden man har tildelt sig på et kursus. ehmm. Jeg ved ikke helt, hvornår jeg ville synes det ville være relevant at kommunikere det ud til hele afdelingen, når en eller anden har været af sted. Altså jeg gjorde det osse, da jeg sad i Kalundborg afdelingen, da jeg var elev. Da sagde jeg det osse på et efterfølgende morgenmøde. Nu har jeg været på det kursus. Vær opmærksom på, hvis de har opgaver om det der. Men det er jo ikke det man har brug for nu eh. Men nu selvfølgelig hvis man synes der var en eller anden god ide. Så kunne det godt være man skulle slippe den ud.
Karen	Hvis man nu havde fået nogle guldkorn på et kursus. Som det føler man, at de har brug for ovre i afdelingen. Så ville jeg melde det ud på et morgenmøde. [ja]
Søren	Det ville jeg osse. Helt klart.
Ida	Men det kan jo igen være, fordi man er så mange. Altså [jo] Hvem er det relevant for?
Søren	Så må jeg komme med et forslag
Karen	Det vel relevant. For alle. Så må folk selv sortere. [Det er rigtigt] Det er i hvert fald relevant for dem, som kommer tilbage fra kurset ik'.
Søren	Det er også relevant at få lov at fortælle, at det her var godt, og det vil sige der sidder måske nogle der siger. Skal jeg med på det kursus eller ej. Lige pludselig er der en, som er begejstret ik' sandt. Som ligesom får solgt varen internt ik'. Men det jeg kom til at tænke på før. Det kunne måske være en del af et normalt kursus, hvor at man måske får styret. Men altså man har jo det her kursusforløb, hvor man mange gange lige skal læse noget eller skal løse en opgave. Det har

	jeg i hvert fald prøvet nogle gange. og så har man været på kurset. Og når man så er færdig med det så ku' kursusafdelingen måske godt lige lave et eller andet lille. Se her har du en lille kort agenda, hvor du skal fortælle om, hvad kurset indeholdte. Tre ting som du syntes, at der er godt ved det og et eller andet andet. Altså det må I selv finde ud af. Øh således. Og så bede om at få en tilbagemelding på, at nu er det blevet fortalt. Ikke fordi sådan at skulle styre det, men på en eller anden måde for at få det til at være en naturlig del af hverdagen. Det er bare det. Men i stedet for at man kommer ind. Også siger. Jeg synes det var godt, fordi maden var god. så. [baggrundssnak] Det ved vi godt siger. Vi har været der. Nå.
Ida	Nå så skal vi ud og kigge på billeder. [ja] <b>Vælg et eller to billeder, som beskriver, hvordan uddannelse og udvikling foregår i Jyske Bank. Begrund dit valg.</b> [To billeder]
Suzanne	I tager det bord her.
Ida	Så vælger vi alle sammen to billeder.
Suzanne	Alle sammen to billeder fra det bord der.
Ida	Hvordan. Som beskriver, hvordan udvikling og uddannelse foregår.
	De vælger billeder. ca. 1.30.
Suzanne	() Må lige starte med at vise billedet til kameraet. Også vente til I er klar.
Søren 	4 damer. [latter] Nej. Godt. Det er et kvindefag. Nej det er ikke derfor. øeh. Det skal beskrive, hvordan uddannelse og udviklingen foregår. øeh. Det går stærkt og banken vil meget gerne være i en førerposition og kæmper meget for at være nummer et, så det er en bank, man gerne vil komme til. Men det er jo ikke altid, at man får medaljer. Men det vil vi meget gerne og det arbejder man hårdt på. Blandt andet måske vi sidder her og kan bidrage lidt med det. Så kort kan jeg gøre det.
Karen  	Okay. Jeg har valgt. den her skildpadde i vand. Fordi jeg ehh. øh. Nu har jeg lidt anden baggrund end jer andre. Jeg har været i stabsfunktionen. Og så kommet ud i en afdeling, hvor det er med noget helt andet end det jeg har siddet med. Og der har jeg følt mig lidt på dybt vand. Fordi som kundemedarbejder er der ikke nogle kurser. Det er en meget stor vifte som jeg skal kunne. Og der er så kursus i en lille del i nogle af tingene. Så der vil jeg sige. Der har jeg følt mig lidt på dybt vand en gang imellem. Men så har jeg til gengæld valgt den her, fordi vi har så en medarbejder ude i Brønshøj som har været bankrådgiver i 25 år. Og er gået over og er blevet supportmedarbejder. kundemedarbejder. Og jeg vil nok sige havde vi ikke haft hende så tør jeg slet ikke tænke tanken. altså [kommentar] Ja og det har simpelthen været vores klippe. ehh. Så de to ting ()

<p>Pia</p> 	<p>Det er meget skægt. Mine ting de er sådan set meget li'. Jeg har taget sådan en flok pingviner på vej i vandet og der så jeg sådan lige. Det fangede mit blik med det samme. Og jeg befinder mig i min udvikling sådan, at jeg er på vej ud på dybt vand. (latter) øhh. Og jeg føler også somme tider, at jeg sidder med nogle ting, hvor jeg tænker om jeg magter det i virkeligheden. Men hvor jeg forsøger, men jeg kan godt lide at jeg får chancen for og bevæge mig ud på dybt vand. Og så sker det somme tider i flok heldigvis. (latter) Og den anden det er et billede af et træ, hvor man kan se rødderne. Der er vokset i jorden. Og det var sådan lidt symbol på, at jeg håber, at jeg bevæger mig her fra og her til. Øhmm i løbet af den udvikling. Og jeg føler osse, at jeg er blevet givet den mulighed via uddannelsen nu. At jeg kommer fra det ene punkt til det andet. ehmm. Jeg har noget meget konkret at forholde mig til i forbindelse med, at jeg har fået den uddannelse her. Og jeg håber, at efter to år ved jeg godt, at rødder ikke er så dybt plantet, men så er der heldigvis mange år at lære i endnu. 52.37</p>
<p>Rasmus</p> 	<p>Jeg tog denne her med en mor og hendes unger. Øh og det er set ud fra eh. I vores forløb bygger det meget på, at vi først bliver taget over i den klasse vi er en stor gruppe, hvor vi har en klasselærer som skal sørge for vores faglige udvikling der. ehmm til at starte med er vi under de vinger, hvor der er tryghed og det ene og det andet. Og på et tidspunkt så skulle vi også gerne vokse op til at blive nogle, hvor vi selv står med noget af ansvaret. ehmm. Og det. ja... og bide fra os. Så det er udviklingen fra at man går fra at være den der lille unge til at blive en der vokser op og selv skal stå med noget ansvar...</p>
<p>Ida</p> 	<p>Jeg har valgt et billede som der viser sådan nogle træstykker. () Og det jeg ligesom tænkte på, da jeg tog dem her. Det var de her forskellige årer der er i træet. Man kan jo selv lidt vælge, hvor meget man vil uddanne sig i Jyske Bank. Man kan jo bevæge sig lidt ind og stoppe ved den her åre, hvis man vil det. Men hvis man har mod på det, så kan man Bevæge sig længere og længere ind i træet og dermed kan man bygge lidt mere på sin uddannelse. Så mangler vi bare at den kan blive lidt større. Med mit synspunkt på, at der kommer lidt mere man kan bygge lidt på uddannelsen [latter] Jep.</p>
<p>Suzanne</p>	<p>Ja. Det er I da gode til. Skide gode til.</p>
<p>Ida</p>	<p>Næste. Det er så en påstand. <b>E-learning er noget fanden har skabt.</b> [latter]</p>
<p>Rasmus</p>	<p>Ikke nødvendigvis. Jeg synes det er meget godt. Også fra mit</p>

	synspunkt, at man får indblik i, hvad det er man skal være opmærksom på. Så jeg synes det er meget rart at stifte bekendtskab med. Men ligefrem at sige fanden har skabt det. Det synes jeg ikke. Der er lidt uheldige elementer i det, men jeg vil også sige, at der er mange gode ting i det, selvom det også kan være tidskrævende.
Karen	Må jeg spørger. Hvor mange ta'r sig tid, altså når nyheden kommer, at nu er der kommet noget E-learning om det. Hvor mange ta'r sig tid med det samme til at sætte sig der.
Søren	Ikke med det samme. Men jeg vil sige på den måde, hvis der er noget der vedrører mig eller det som jeg gerne selv vil lave og det jeg skal bruge. Jamen så finder jeg fem minutter eller ti minutter eller et kvarter om morgenen eller, hvor lang tid det nu ta'r. øhhh. inden banken åbner. Det behøver ikke at være samme dag. Der kan godt gå en uge.
Ida	Jeg sidder sådan set og tænker. Jeg kan egentlig ikke huske, hvornår der sidst har været noget E-learning.
Pia	Som Hvidvaskning. [nå ja hvidvaskning]
Ida	Der synes jeg det var noget fanden havde skabt. Det var noget man skulle gennemgå.
Søren	Det var fordi det var uinteressant så [det er det] Men det var nødvendigt.
Ida	Men ellers synes jeg osse det er en, altså det er en god måde at få en viden på. Det der bare er farligt ved det er hvis det ligger op af noget andet. Hvis man ikke sidder og diskuterer det i et fælles forum. Hvis jeg bare sidder gennemgår mit så sidder jeg og tænker mine tanker omkring det. Det kunne måske være en god ide og dele sin viden med nogle andre. Det synes jeg var lidt ærgerligt, men jeg ved så ikke om det handlede om, at jeg skulle tage alle de der produktpakker, når jeg kom tilbage. At det skulle ligesom følges op af noget mere. Jeg ved ikke om der havde været mere uddannelse for de andre. Men det tror jeg ikke der havde været, men vi har i hvert fald snakket om, at vi en gang imellem skal gennemgå en pakke. Det er også sådan
Søren	Det starter en to tre gange og så scheeeew!
Pia	Det gode ved E-learning det er, at altså nu. Jeg havde samme fornemmelse, som dig omkring det der om produktpakkerne, fordi det var et ordentligt læs på en gang. Man skulle gennemgå, men det gode synes jeg. Det er, at man har det liggende tilgængeligt som du siger altså. Hvis man ved man får brug for det. Jamen så har du det også liggende lige ved hånden. Og så kan du altså bruge, hvis det ligger som forberedelse til et møde. altså noget du har brug for i anden sammenhæng. Så har du det lige ved hånden. Så har du det du har lært på kurset for et halvt år siden. [Søren: Du kan genopfriske det] Ja. Det er hurtig genopfriskning ik'. Og selvom man måske ikke fanger øhh hele indholdet. Så er der alligevel nogle ting, som sætter sig, hvor man husker, hvad

	man kan vende tilbage til. Men det er ikke den mest effektive form for læring.
Karen	Hvad med Skab overskud. Hvor mange af jer har været inde på det.
Søren	Jeg har prøvet sådan et par gange.
Ida	Jeg har overhovedet ikke været inde og kigge.
Søren	Jeg har faktisk været der.
Karen	Har du været igennem alle modulerne?
Søren	Nej. Nej. Blive udfordret. Man kan blive udfordret. Så bliver man nødt til at svare igen. Ikke sandt.
Ida	Det er noget det jeg mangler. Fordi jeg synes ikke lige jeg har haft tid til det. De sidste par gange jeg har været inde på. Synes jeg det har været simpelthen så uinteressant.
Søren	Men mange gange foregår det måske lige om morgenen som første ting om morgenen lige man egentlig rigtig er startet eller torsdag eftermiddag midt i måneden, hvor der måske lige er fem minutters uha. Nu gider vi ikke mer. [latter] Det bliver aldrig rigtig skal vi sige det rigtige tidspunkt, hvor man er helt oppe og klar og skal til at suge uhørt til sig ikke sandt. Og så ligger det igen med. Jeg har været her et år. Det er mit mål at lære så meget som muligt på så kort tid som muligt. Så jeg suger alt til mig, som jeg mener er væsentligt. Og der går ind og skaber overskud trods alt.
Suzanne	Når der nu står E-learning. Hvad tænker I så på? Altså ehmm. Jeg tror godt jeg ved, hvad I tænker på. Men prøv alligevel og tænk, hvad det er.
Pia	Jeg har faktisk også haft nogle i forbindelse med Traineen. Der ved jeg ikke om det kommer. Men f.eks. regnskabsforståelse. Der får vi noget E-learningmateriale ud inden kurset. [Det er rigtigt] Og det var faktisk rigtig godt. Øhh. Som sagt er det igen det der med, at man sidder og gennemgår nogle ting. Altså for sig selv. Men der er mange ting der er brugbare. Når man så ender på kurset. Som forberedelse til kurset. Men det er også fordi man sidder, hvis man bare sidder med det, og der ikke er noget opfølgning på det. Så er E-learning måske ikke så effektivt. Men hvis man har det før et kursus. Hvor du skal lære noget nyt. Og du så får det gennemgået på kurset, så er det altså effektivt.
Søren	Det gode er, at der bliver stillet spørgsmål, så man ligesom har læst det før man skal af sted. Så kan man se om man har forstået det. [Pia: Ja] Og man bliver sgu nogle gange lidt overraskede over. Okay. Det ville man blive et andet svar ik'. Øhh. Så må man så gå tilbage og læse det en gang til.
Karen	Jeg var på kursus som sagt i X-portalen. Og der var det så uheldigt at indbydelsen røg ud. Lige ind til vinterferien. Enten var det i vinterferien eller også var det lige op til vinterferien. Og der var da nemlig noget E-learning. Og nu sad jeg så også i kassen. Så der var simpelthen ikke tid til. Og så var det en

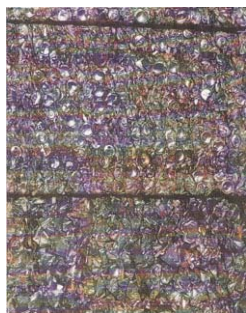
	halv dag man skulle sætte af til det. Og det gjorde jo også, at da vi kom ind på kurset. Der var trods alt ikke ret mange, der havde gået igennem det. Vi kunne simpelthen ikke finde tid til det.
Søren	E-learning bør også være en kort proces. Fordi lige så snart der skal gå fire timer. Det skaber uro i afdelingen. Du kan ikke sidde der. Du fjerner en medarbejder og hvorfor skal vedkommende bare sidde der. Derovre og sidde og læse det her ikke sandt. Vi andre sidder og læser vores i toget om morgenen. Hvis vi når at skal læse det regnskab, som vi () lige præcis. () lige præcis. Ja.
Karen	Ja men igen. Det er også, hvordan du prioriterer altså
Søren	Og at accept af uddannelse er nødvendigt. For der er mange som sidder og tænker. Skal man nu på kursus igen. Eller skal sidde derovre og løse en eller anden opgave ik'. Den mangler der måske i dag i bankverdenen.
Pia	Jeg tror det er meget. Jeg tror langt mere det er en tanke man selv gør sig. Det der med, at man tænker. Nej skal man nu sidde der ovre igen. Jeg har... Fordi de E-learningprogrammer jeg har .. kurser. Det er også nogle der har taget en halv dag for eksempel. Og der har jeg bare sagt. Jeg melder mig ud. og jeg har aldrig nogen sinde oplevet en sur mine. Altså overhovedet.
Søren	Det er måske også mere måden man gør det på. Jeg sidder og tænker på en konkret person, som simpelthen kan få en helt afdeling op og køre, fordi jeg bliver altså nødt til at gå til det der. Jeg skal altså sidde omme bag ved. Jeg skal. Jeg skal og det får vi at vide cirka tolv. Og jeg har ikke tid til andet ik'. Og så siger man hold nu kæft. [ehhm] Og arbejde i stedet for ik'.
Karen	Så booker man det ind i sin kalender ik' os.
Søren	Og så holder man sin mund. Og så går man bare derover. Punktum. [Yes]
Ida	Næste. <b>Hvordan søger du vejledning i forhold til din egen udvikling? ...</b>
Rasmus	() Selvfølgelig ved man nogle ting, men det er langt fra alt jeg ved. Så den måde jeg søger vejledning på er at søge de kompetencer der er ude i vores afdeling. Og vi er heldigvis privilegerede, at vi har sådan lidt af hvert såehh. Hvis vi lige står og har brug for noget, så er der også en der heller end gerne vil bruge tid på det.
Karen	I bruger min sten. [latter] Lige præcis.
Søren	Jeg har jo allerede, da jeg startede i banken fundet ud af, hvilken retning jeg gerne vil. Ikke hvor jeg vil ende henne. Men i hvilken retning. Og der har jeg ligesom sagt. Jeg vil gerne have med erhverv at gøre. Fordi det har jeg... Jeg har arbejdet med business to business. I 20 år ik'. Og så har jeg snakket med Silkeborg og fået en uddannelsesplan og så har jeg stillet nogle krav i forbindelse med nogle ønsker. <u>det lyder bedre</u> i forbindelse med ansættelsen og i forbindelse med




	medarbejderssssamtalen. I forbindelse med hvad hedder de forretningsaftaler. Ja, altså det var ()
Pia	Altså jeg har jo også en vejleder i forbindelse med mit forløb. Det synes jeg push [Suzanne: Har du en fast vejleder] [Søren: Det] Ja jeg har en fast vejleder. ehmm på min trainee, hvor jeg kan komme til ham, og det er så en, som jeg har et rigtig godt forhold til ik'. som jeg kan trække på både, hvis jeg har spørgsmål i min hverdag, men. Og han er en tålmodig mand, så nemlig.
Karen	Har han ikke osse et ansvar
Pia	Jo han har mit ansvar. Han ligesom ansvaret for vi har sat os ned og ligesom diskuteret vores roller og sagt. Ja men hvad forventer du af mig, og hvad forventer jeg af dig osv. ik'. Og eh, hvor jeg også selv har kunnet sige, nå men i forbindelse med min trainee der ønsker jeg, at vi sætter os sammen engang i kvartalet f.eks. og siger, hvordan står det til. Er jeg bagud? Eller går det sådan nogenlunde. eh. Men ellers så synes jeg også, at man kan bruge sin push til det der, altså sin samtale med den øverste leder til at sige... altså at han burde alt andet lige have nogenlunde indblik i om man eh. får gjort det man skulle.
Karen	Da jeg startede i Brønshøjafdelingen. Der havde vi en funktionsleder, som havde lavet sådan en. Faktisk en form for et skema. Og eh. Det var alt. Øh. Som han mente, at man som supportmedarbejder skulle kunne. Altså det var alt inde for bolig. Der var så også noget erhverv. Øh Jamen det var <u>alt</u> . Der holdt vi et møde cirka hver anden anden måned. Nå men så Karen, hvad kan du? Hvad føler du virkelig du er stærk i. Nå () nå men så trykker jeg () Nå men så næste gang, skal du helst over det næste trin. Og så [god ide] fordi der fandt du ud af. Jamen der er nogle ting, som jeg slet ikke havde været igennem. Og så arbejdede vi os ind på de områder ik'. Og der var så noget med point. Og det gjorde faktisk, at selv man følte, at jeg havde overhovedet ikke lært noget de sidste to måneder. <u>Men det havde jeg jo altså alligevel.</u>
Søren	Det har man jo også.
Karen	Ja men du skal jo også ligesom have det bevist [ja] Så det var en virkelig, og det sagde jeg til jer. Jeg synes det var en god måde for mig. Eh det ville det jo sikkert være for alle ik'. Men det var ligesom at have en vejledning. Nå men hvor langt er jeg kommet.
Suzanne	Brugte han det på alle.
Karen	Nej jeg tror. Han ville gerne, men så rejste han desværre. Hans mening var, at det så skulle prøves på andre osse ik'. Jeg tror jeg var prøveklud i første omgang. Men det krævede jo også et stort stykke arbejde fra hans side af. Så... [ja]
Ida	Ska' vi ta' den næste? <b>Der er ingen sammenhæng mellem kurser, e-learning og praksis i banken.</b> Har vi ikke næsten haft den? Eller hva'?




	() snak om e-learning. Bliver det ikke hurtigt en gentagelse.
Søren	Det passer jo ()
Suzanne	Medmindre der er nogle der har noget at tilføje.
Pia	Vi må konkludere. Sådan rimelig god sammenhæng ik'. ()
Søren	Jeg er enig.
Suzanne	I snakkede lidt om, at I, det der med, at der skete noget efterfølgende i forhold til både e-learning og i forhold til et kursus. At det var ikke altid [nej] at der blev koblet noget praksis på. Sådan hørte jeg jer i hvert fald. Eller var det forkert forstået.
Ida	Altså jeg nævnte det. Nu er det som sagt nogle år siden jeg sidst har været på kursus. Der har jeg ikke oplevet, at der ligesom har været noget opfølgning eller noget sammenhæng imellem praksis. Men det kan være
Suzanne	Jeg tror nogle steder og nogle steder er der ik'.
Pia	Selvfølgelig. Altså man står jo alene med det ligeså snart man kommer hjem fra kurset. Altså så er det jo ens eget ansvar. At man får ført nogle af tingene ud i livet. Og der er det bare, at jeg siger. Der er la.. Man sidder i en uge eller tre dage og arbejder intensivt med et eller andet. Og så kommer man tilbage, hvor alle dagligdagens pligter er der. Og der er det svært og kun sætte fokus på et område. Og det vil der jo være uanset. Det kan der jo aldrig laves om på. Men så kunne der måske sættes mere fokus på det ved, at man fik involveret et team i det fremfor, at det kun var en selv, som sad med den her opgave. Men altså. Det stemmer jo overens med det vi skal ud og praktisere ude i afdelingen, når vi er på kurset. Det synes jeg ikke der er...
Ida	Skal vi ha' den næste? <b>Hvor og hvordan har du indtil nu lært mest?</b> <b>Se valgmuligheder.</b>
Suzanne	De kommer her. [Står på tavle] Af mine kolleger i teamet. Og vores fælles opgaver. Af den fagansvarlige / leder. Kurser. Uddannelse. Ved at læse i VIS. Gennem E-learning. Eller i min fritid.
Søren	Det vil jeg meget hurtigt svare på. Da jeg startede i Jyske Bank Valby. den 15. januar. Så den tidligere chef Øh Torben Greve. Han var ikke gået på pension endnu. Og ham havde man bedt om at blive i en periode. Så han sad ved siden af mig den 15. januar til 6. marts. Og det var hjernevask. Der har jeg helt klart lært ekstremt meget ved at ha' en gammel erfaren chef siddende ved siden af mig. Imellem tiden var der jo kommet en ny chef der hed John () Så på den måde har jeg i mange uger simpelthen af en person som har siddet 17 år i afdelingen og har været chef for afdelingen i de sidste 17 år. de der 17 år. man. Jeg har lært så meget. Så jeg var træt, da jeg kom hjem. Så helt klart A. Min tidligere kollega. [latter] tidligere chef.
Karen	Jeg har det samme. Jeg siger også A.

Pia	Den er jeg også med på.
Suzanne	Man må godt sprede sig over to, hvis det skal være.
Ida	<p>Det siger jeg så, slet ikke. [snak]</p> <p>Jeg vil sige sådan, at hvis jeg kigger tilbage i tiden, så har det været kurser og uddannelse. Men de sidste par år, hvor der så ikke har været nogle kurser. Da har det været meget ved at læse I VIS synes jeg. ehh.</p> <p>Og så bruge den fagansvarlige på nogle områder altså og () mange af konsulenterne i områdecenteret. Men ik'. Altså mine kollegaer i teamet. Det synes jeg har været sådan begrænset.</p>
Rasmus	Jeg synes faktisk, at min har været en god blanding af B og A, hvor vi på kurserne har fået banket mange af tingene ind i hovedet også er kommet hjem og så tænker man, hvordan var det nu lige det var. Og så tager man [mumlen]
Søren	Når jeg så klart siger A. Så er det ikke fordi det kun er A. Fordi det er jo så alle de andre ting også ik'. [jo] I det daglige er den eneste der ved noget om erhverv. Det er min chef. John ik' sandt. Så. kursus. du rigtig nok siger. Det er at få det sat i kasser. Og det andet er bare at få dem til at fungere i virkeligheden. Og VIS synes jeg er tungt. Og nogle gange mangler det meget. Og andre gange står der ekstremt mange fine ting. Men smag og behag.
Ida	Skal vi ta' den næste eller hvad? <b>Vælg et eller to billeder der beskriver, hvordan viden deles i Jyske Bank?</b>
Suzanne	De ligger derovre.
	De leder efter billeder.
Rasmus	<p>Den første jeg tog, var sådan en, hvor man via et helt målebånd, kun lige har kørt den op til syv. ehh. Det var set lidt ud også fra den sammenhæng fra vi snakkede om til at starte med, at der var utroligt mange der sidder med meget viden. Som kan få lov til faktisk at komme ud med det hele. ehmm. Igen fordi det, at morgenmøderne ikke er lange nok eller det er fordi der er en de ikke kan tage snakken med. Så på visse punkter, så synes jeg ikke, at man har ikke udnyttet de kompetencer man har overalt. Så det var mit, min begrundelse for at vælge den her... () Hvis man skal se sådan lidt overordnet med viden. Så har vi jo fået () portalen. Hvor der er utroligt mange nyheder... [Ida Jeg skal bare lige vide, hvad er det du mener med () portalen. Er det Jyske Net du mener?] Ja. Jyske Net. [latter] Og der synes jeg du hurtigt kan få et budskab og en viden ud meget hurtigt. ehh. Og det er da også det som har været hensigten med. Nu når vi har fået alle de webcams. Og der er blevet snakket utroligt meget om. Og når de engang skal se og komme rigtigt i gang, så kan man jo også få den viden meget hurtigt ud der. Så overordnet viden, synes jeg man kan, at det fungerer meget fint med, hvis der kommer nogle pressemeddelelser... [mumler]</p>
Ida	Skal jeg fortsætte? Jeg har valgt et billede, hvor der er et marked, hvor der står en masse afrikanere, er det nok? Det



	<p>kan det meget godt være med en masse der skal sælge nogle bananer. Og der er en frygtelig masse bananer. Og det jeg kom til at tænke på med det her billede. Jamen det er lidt, at de der bananer symboliserer alt den her viden, der er i banken. Og alle de her sælgere kæmper om, at man kan købe lige nøjagtig bananerne hos dem. Og det jeg lidt tænkte med det. Det er på Jyske Net. Jamen der er simpelthen så mange nyheder der i. De kæmper alle sammen om, at jeg skal læse lige netop den nyhed, og det kan være svært at kapere. Øhmm og få det hele indarbejdet. Og få det hele ind i den rette sammenhæng. Øhmm. Det var så lige den negative del omkring. Det jeg synes der så kan være positivt omkring. Jamen det er den sælger, der råber højest op er den man hører på. og den man køber hos. Og det jeg lidt tænkte mig. Det lyder måske negativt, men det er det egentlig ikke. Det er, hvis man nu har en fagansvarlig der virkelig brænder for sit område [host] at det nu så kan betyde en forskel. At man brænder for det og man råber højt. Og at dem så skal sidde og lære noget også bliver lydt efter og kan bruge det til noget...</p>
<p>Søren</p>  	<p>Jeg tager næste. Jorden er rund. Og der er en bølge. Og ehh. Jeg har det på den måde, at ehh, hvis bølgen symboliserer viden, så vælter den ind over os. Vi får simpelthen så mange informationer i denne her bank, så vi skal ha' dem. Og det kan være faglig viden. Og det kan være også være alt muligt andet. Ting som vi kan bruge i hverdagen. Men hvordan og hvorledes den skal vi sige deles. Ja den deles måske ikke optimalt. Fordi den er så stor. Men den eneste måde man kan gøre det på. Det er simpelthen og tage en tur ud i rummet. Og så kan man kigge lidt ned fra oven. Og så finde ud af hvor henne på denne her jord jeg gerne vil have noget viden omkring. Men banken deler det ikke sådan optimalt. De forsøger at gøre det. Men det vælter bare ind over en. Så et godt råd. Tag en tur ud i rummet. Og kig ned på jorden.</p>
<p>Karen</p>	<p>Jeg vil bare sige, at jeg synes I er gode. I har brugt de billeder, som jeg skulle have brugt. Jeg er enig med jer. Det er jeg. Ja.</p>
<p>Pia</p>	<p>Du springer lige videre til mig. Eller hva? Jeg havde rigtig svært ved at finde et billede, men jeg endte op med en lille dreng som eh. bliver hjulpet på vej med at slæbe juletræet. Og kanen. Og ehh. Jeg har egentlig set det sådan lidt fra et meget egoistisk synspunkt, kan jeg høre. Fordi jeg har tænkt den lidt som om, hvordan få jeg del i noget i den viden, som</p>

	<p>er rundt omkring. Og eh. Så så jeg egentlig mig selv som ham der den lille knægt med tophuen. ehmm. Fordi jeg synes, at det jeg gør i det daglige. Det er, at nu kender jeg mine kollegaer fra Rådhuspladsen. Det er som hovedregel dem jeg sparer med nu. Jeg kender dem nu så godt, at jeg ved, hvem skal jeg trække på. I hvilke situationer. ehmm, så det er min kollega der hjælper mig på vej. Det oplever jeg, men hvad er en privat. Henter jeg hjælp hos en kollega. Så det glæder mig til og lære mange flere i vores nye afdeling at kende. Sådan så man kan. Måske sådan få en helt ny vinkel på nogle ting. Men jeg synes en stor, altså langt hen ad vejen, så handler det om, at man selv får hevet fat i de rette mennesker rundt omkring, hvad enten det er i afdelingen eller som jeg sagde via man har fået noget netværk via kurser eller...</p>
Søren	Du er selv ansvarlig. [ja]
Karen	Jo men der bliver åbnet en dør for dig. Så du er klar over, at der er nogle man kan hente hjælp hos ik'.
Pia	Jo. Men jeg er også bedre til at hente hjælp hos en. Jeg er som sagt med alle de masseinformationer der kommer
Karen	Nu også fordi. Vi er jo osse forskellige i at give viden fra sig. Der er nogle, hvor man bag efter vil [halslyd] sort snak. Over og spørg en anden ik'. [latter] Nå men sådan er vi heldigvis så forskellige 'ik.
Ida	Skal vi bare tag den så vi kan nå flere. Skal jeg lægge ud? <b>I min afdeling er der ikke afsat tid til vidensdeling kollegaer imellem.</b>
Suzanne	Man kan sige. I har jo i virkeligheden været omkring det. Vi snakkede om vidensdeling på morgenmøder, og ehh. Men man kan sådan sige det er afhængig af, at I så accepterer det. Man sætter sig to og siger nu skal vi snakke om.
Ida	Det synes jeg det er.
Søren	Absolut.
Ida	Skal vi bare tage det næste kort? <b>Hvordan sørger man for i din afdeling. Nej. Hvordan sørger man i din afdeling for at ny viden omsættes til praksis?</b> Har vi ikke også haft den? Eller hvad?
Suzanne	Vi har været inde omkring nogle af de samme ting. Altså [ja] Øhh
Ida	Morgenmøder og
Suzanne	Bliver der lagt planer for. Altså hvordan kan vi så få det her indarbejdet i rutinerne.
Ida	Næ. Det synes jeg ik. Man siger det i sådanne planer. [host]
Karen	Vi prøver synes jeg ude hos os, men det ehh (Det drukner. Intentionerne er gode)
Karen	Men årsagen er, at nogle gange tror jeg det er for meget. Ja, altså der er for mange ting, der lige pludselig bliver sat op, og nu skal vi det og nu skal vi det. Ja også drukner det i alt det andet altså. Og så har vi plancherne hængende oppe i


	frokoststuen. Nå ja det var også lige det.
Pia	Det er i hvert fald rigtig rigtig vigtigt, at man ka', at man har en tovholder, som du sagde, at hvis man har en fagansvarlig, som der brænder for tingene. Så sker der noget andet. Hvis man får en tovholder, som var ansvarlig for, at der bli'r kørt... X antal ehh. Stop op skat møder igennem. Så ser man et helt andet resultat [mmm] Fordi ellers som menig mand i afdelingen, så bli'r man bare druknet i de der informationer der kommer og lister med. [Ida: Ja nu skal vi dit og nu skal vi dat] Ja.
Ida	Og det kan godt være det er vigtigt det her, men du har der, men det her er altså lige så vigtigt.
Karen	Ude hos os. Nu er vi jo gået i netværk bl.a. med Valby
Søren	Brønshøj [latter]
Karen	Nu skal vi så til at lære hinanden at kende. Og gjorde, at førhen havde vi nogle fagansvarlig. Men efter vi er gået i netværk. Så ehh. Nogle er fagansvarlige. De har jo så meldt ud. Nu er det ikke deres job mere. Så nu har vi faktisk ikke nogle. Fordi nogle ting sejler så mere end andre ting. Ehh. Fordi man ikke ved fra net, altså hvordan bliver der meldt ud fra netværksgruppen ik'.
Søren	Der valgte vi sådan ligesom at sige. Jamen vi har stadigvæk personer i afdelingen, som har et ansvar for, at vi andre ved det. [jo] Men så ikke det overordnede der har vi så en fagansvarlig. Men så er det bare afdelingens ansvarlige, hvis man kan sige det. Så vedkommende har ansvar på at trække fagansvarlige i vedkommende.
Karen	Jamen. Der tror jeg ude hos os, er det nok blevet meldt forkert ud, fordi at der var du fagansvarlig. Nu er du blevet tovholder. [mmm] ik'.
Ida	Hvad er forskellen?
Søren	Ja det sku' jeg osse til at sige. Hvad er forskellen?
Karen	Det sidder vi. Men jeg tror dem, der har siddet som fagansvarlig, føler lidt at... [degradering] Og det vil de så ikke mere. såeh.
Ida	Men det er også lidt sjovt. For jeg har været kreditansvarlig. Jeg får da stadig tilsendt alle de der mails der nu er. Og så tænker jeg forventer de så, at jeg formidler den her viden videre. Eller hvorfor får jeg alle de mails. Det synes jeg også er lidt skægt.
Søren	Du er ikke slettet på maillisten. Eller jeg ved det ik'.
Karen	Det er vel fordi de stadig eh...
Søren	Det fungerer jo først pr. 1 / 4 eller sådan noget lignende. Er det ikke sådan noget lignende. Det er der teamet skal begynde at køre. [det ved jeg ik'.] Jo det tror jeg, at jeg foreslog.
Ida	Der er jo ikke engang ansat en kreditansvarlig. Næ det er der ikke. Det er måske derfor.
	[investeringsansvarlig, erhverv, ja ja]

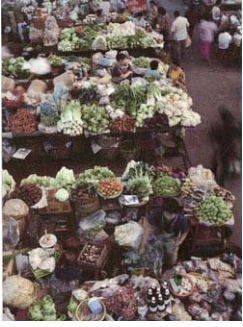

Ida	Skal jeg tage den næste? <b>I Jyske Bank værdsættes det ikke, at man uddanner sig.</b> [latter] Ja det er i hvert fald noget af en påstand. Synes jeg tværtimod. Der værdsættes det rigtig meget. Skal jeg læse den op igen? Eller var du i tvivl om, hvad der stod.
Karen	Nej. Jeg skulle bare lige se.
Pia	Altså jeg synes igen. som jeg indledte med. Det er, at jeg føler, at ude i afdelingen. Der var det værdsat og ehh. Det var også som grundlag for den ansættelsessamtale jeg havde, at jeg gik i gang med en uddannelse og jeg kører også akademiøkonomuddannelsen ved siden af. Og jeg tror egentlig osse. Ikke nødvendigvis forventet, men så alligevel. Eller ligger det i kortene ik'. Og jeg tror bestemt det er værdsat. Øhmm. Og de der eksterne ting. har jeg på ingen måde oplevet noget med. Men bare får at vide. Bare go for it. øhmm men at det måske er et eller andet flaskehals problem vi har omkring ehh. omkring de interne uddannelser.
Suzanne	Når der står værdsættes <u>det</u> ikke. Der tænker jeg så både på. Værdsættes det af jeres kolleger. Værdsættes det af jeres leder. Altså [ja]
Karen	Sådan ser jeg altså på det. Fordi jeg vil da nok sige at alle er da utroligt glade for de kurser jeg har været på. Og det. Og jeg bliver kræft også bedre i mit job. <u>Men</u> så vender jeg det om... Banken placerer sig lønningsmæssigt. Der synes jeg ikke det bliver værdsat. Men da har jeg så fået at vide, at som kundemedarbejder kortmedarbejder er man svær at måle.
Ida	Nå ja.
Søren	Så kan du ik' få løn. [ja ja]
Karen	Så må jeg forholde mig til det. Der vil jeg så sige både og ik'. Det kommer an på, hvordan man definerer...
Ida	Det der så alligevel lidt undrer mig, er at man ikke har brugt nogle flere ressourcer på at bygge noget videre på den der bankuddannelse. Nu ved jeg godt man har nævnt mange gange i dag. Men det er virkelig en kæphest for mig. Altså jeg synes det er som om man har sagt, når man har taget det her rådgivningsuddannelse de rådgivningskurser der. Jamen så er det bare op til en selv.
Søren	Så skal du eksternt måske.
Ida	Det er da. Det får man ikke lov til. Det er da ikke afsat penge til.
Søren	Okay. Det har jeg ikke forstand på. Jeg ved bare at, ehh, at vores vært vi har en vært ude i Valby. Han har ehh faktisk fået tilbudt at komme igennem nogle noget uddannelsesforløb, så han kan blive bankrådgiver. Det synes jeg. Det tager et år eller sådan noget lignende.
Ida	Det er da også fint at gøre. Men det jeg mener er, at niveauet efter du er blevet bankrådgiver og har haft nogle års anciennitet. Der er ikke noget.
Søren	Vil banken ikke supportere?

Ida	Der ikke nogen kurser at tage på.
Søren	Hvad så med kurser. Jeg tænker eksternt. Du kan læse HD du kan læse, og jeg ved ikke, hvad det hedder alt sammen.
Ida	Jo. Det kan du. [ja] Men hvis man nu har læst det. Men det du har brug for er noget viden sådan i det daglige. [ja] For at du kan komme lige niveauet højere i forhold til rådgivning af dine kunder. Det er jo ikke sikkert det nødvendigvis er en HD uddannelse du har brug for der.
Søren	Har du så alle de kurser der skal til for at. Eller har en bankrådgiver så alle de kurser der skal til for at sige, at nu er der ikke flere. [Ida: Ja] Okay.
Suzanne	Det du efterspørger er noget der kan sammenlignes med formuerådgiver uddannelsen [ja], bare noget der er på andre områder.
Ida	Ja. Det kan jeg ikke forstå, at man ikke har brugt lidt flere ressourcer på. Jeg ved godt der kommer noget nu. Men jeg synes der er lang tid imellem der kommer noget. Men hvornår kommer der noget? Og hvad er det der kommer... Jeg ved godt det hele blev sat i bero i forbindelse med vi skulle spare.
Søren	Bliver uddannelse prioriteret ned?
Ida	Ja. Det tror jeg det blev i den periode.
Suzanne	Det blev det i hvert fald i 2007.
Karen	Det der med at blive tilbudt ehh. altså. Jeg er også blevet tilbudt at læse bankrådgiver. Så der synes jeg muligheden er stor. Altså i Jyske Bank. Altså du kan jo være vært. Kundemedarbejder.
Søren	Jeg synes det er fantastisk.
Karen	Ja. Det er svært at komme ind ik'. Det er også det du siger. Det er fortsættelsen, at vi mangler i Jyske Bank 'ik. Hvis du ikke lige vil være formuerådgiver eller investering eller noget specielt 'ik.
Søren	Har Erhverv det ikke sådan rimeligt okay. Kursus
Karen	Jamen. Da er du også. Der er du også kørt ind i et spor. Ida. Jeg har det ligesom lidt [Det kan vi ikke forstå nemlig] Der skal vi ligesom ud i en bred vifte ikke. Er det ikke det du søger? [Ida: Hvad siger du?] [Søren: Er det bredden, at du søger yderligere viden om?]
Ida	Det kan for eksempel være, at der var et der hed pensions rådgivning. Nej Pension basis. Pensionsrådgivning. Nå du har været på de to, så er der ikke flere kurser og komme på. Det kan godt være brug for at få en større kompetence og en højere pensionsrådgivning. Det kan du ikke få. Det er der ikke noget der hedder.
Pia	Men det er altså egentligt det samme inden for erhverv. Hvis du har været på de kurser, de grundlæggende kurser, som der er, altså. [Akademi uddannelseskurser] Ja nu er jeg bare superheldig, at jeg har fået muligheden for på to år og gennemgå de kurser de rådgivere, der sidder nede i afdelingen her nede de kigger på mig og siger ej, hvor er du heldig. Alt


	det der der det det det er sådan noget de har skullet lære igennem mange års erfaring og sådan noget ik' os. Men eh. Som det måske heller ikke vil være superrelevant for dem for at komme på en akademi, fordi de har siddet der i mange år og godt kender til det ik'.
Søren	Jeg var på kursus i risikostyring for ikke så lang tid siden. Og der var det ligesom I har sagt før. Der var nogle, som ikke vidste noget omkring det her. Og nogle som var nogle hajer. ()Og så stod der en og underviste, som var også en haj. Og der lige pludselig, på et tidspunkt så kom der en snak, hvor kun halvde... Og der var kun 5 – 6 , der kunne følge med. fordi, det var altså godt nok avanceret.
Pia	Men det kunne måske være et sted man skulle gå ind og differentiere [det ville det absolut] [afhængig af hvilken viden man har] så efter om man har kørt swop fem gange i sin karriere. [Søren: Eller har man kørt det 200 gange] eller kører man det igennem [så det var sådan individuel læringsstil] Ja.
Ida	Tag den næste eller. [ja] <b>Hvad er afgørende for, hvilke uddannelsesmuligheder du vælger.</b>
	At man har lyst til det. [ja. Det er svært]
Rasmus	At det giver adgang til. At som jeg står, nu her, hvor jeg er færdig, står jeg her mellem valget af. Skal jeg tage akademiuddannelse eller skal jeg tage HD. Jeg er sådan ret fast besluttet på, at jeg skal have med investering at gøre. øh. Og hvis jeg tager akademien kontra HD. Så bare på akademien kan jeg komme til at bruge 3 år. Hvor HD'en første del og anden del. Den vil tage fire år i stedet for. Så jeg vil så bruge fem år. Så det er sådan lidt. Hvordan kommer jeg hurtigst derhen, hvor jeg gerne vil.
Ida	Det er vel også afgørende, at du har muligheden for det.
Rasmus	Selvfølgelig er det det. Selvfølgelig er det det.
Ida	Altså fra bankens og afdelingens side.
Søren	Du har fået et alternativ. Du har fået nogle alternativer. Det må vel altid være suverænt. Altså så kan du vælge ja din fremtid. Det er jo ikke sikkert, at du altid vil være i banken. [Nej]
Suzanne	Jeg tænker, at der i det der spørgsmål ligger. Er det især. Jeg hørte jer sige. Det jeg har lyst til. Altså er der på nogen måde. Du siger giver adgang til noget. Er der på nogen måde, hvor I tænker det her det mangler jeg i min hverdag. Er det det jeg må vælge? Eller det her siger min leder jeg skal vælge. Eller det kan blive...
Ida	Eller, at man ikke har lyst.
Suzanne	Ja. Om det altid kun er lysten der driver
Ida	Næ. Det synes jeg da ikke.
Karen	Ikke lysten. Men altså man kan jo se fordelene ved at komme på det kursus. Der er. Du har jo et nogle huller, som du os skal have fyldt op ved at tage på kursus. Som jeg siger. Det er jo ikke fordi jeg ikke har lyst. Men det er jo nogle gange osse



	fordi det er en leder der kommer og siger Karen Det kursus skulle du tage at gå på. For det kan hjælpe dig ik'. Så kan jeg måske ikke lige se ideen med det. Men det kan jeg så se senere hen, når jeg har været på kurset 'ik. [skal vi vende et kort]
Ida	Ja. <b>Vælg et eller to billeder, som forklarer hvordan du lærer bedst?</b>
	Så skal vi der ovre.
	De går hen til det tredje bord.
Søren	Skal jeg ligge ud. Rugby. Det drejer sig om. Kæmpe for det. Sempelthen. Kæmpe som en gal. Og så dart. Fokusere og ramme målet. Der er simpelthen fokus. fokus. fokus. Det er egentlig bedst det. [Ida: Forklar, hvordan du lærer bedst] Ja. Det er at fokusere. Målrettet. Kæmpe for det. Og så sige. Jeg vil det her. Og når jeg vil det her. Så går jeg efter målet.
	
Suzanne	Men hvordan går du efter målet?
Søren	Jamen det gør jeg ved at stille nogle krav til mine omgivelser. Og jeg stillede nogle krav her til, hvad jeg gerne ville. øhh. Hvor det er jeg gerne vil hen. Og ehh. Det vil sige jeg ved, og når jeg først er inde og de har sagt ja. Men så kæmper jeg for, at det går den vej. Jeg følger sporet. Også fokuserer jeg.
Suzanne	Det er endnu mere på det personlige plan. Altså er det [ja] når du læser eller når du diskuterer. Eller når du
Søren	Hvordan jeg lærer bedst. Indlæringen. Nå det er det du mener med det.
Suzanne	Ja. Begge dele så. Det er det, som er interessant.
Søren	Indlæringsmæssigt. Det er jo en kombination af det visuelle og det der kommer ind gennem ørerne der. Og så aktiv deltagelse. Hvis du kombinerer de tre ting. Det vil sige kurser og være med til nogle møder og være der og ku' deltage aktivt. Det er der jeg lærer bedst. Jeg har ikke noget ud af at skulle læse, eller lave e-learning alene. Man kunne selvfølgelig gøre det, men der hvor jeg lærer mest, er der, hvor jeg er aktiv. at få det ind ved øjne og ører. Som Blachmann sagde du skal lugte af sved. [latter]
Karen	Jeg har taget det her billede. Af et marked. Med en masse forskellige ting. Og det er nok noget der afspejler min karriere. der er også marked. Det er, at jeg har ikke ehh. Jeg bliver aldrig specialist inden for et lille område. Hver gang jeg har skiftet arbejde. Så har jeg lagt noget nyt på. Jeg har taget noget af det gamle med. Og så har jeg fået lagt noget nyt på. Og det har faktisk vist sig hele vejen. øhmm. Og det må jeg også sige for at jeg kan gøre det, så vil jeg nok sige, at jeg skal være meget åben. Jeg skal være meget åben for de ting jeg skal lære ved at, at jeg synes også jeg har den fordel, at jeg kan ikke kigge tilbage og sige. Ej sådan gjorde

	<p>vi, det andet sted. Eller sådan blev det lavet på en anden måde.</p>
Søren	En stor fordel.
Karen	<p>Ja. Det er nemlig en stor fordel, mener jeg. Og så vil jeg også sige. Jeg har det bedst ved at have travlt. Når jeg har travlt. Virkelig har mange bunker. og sådan noget. Så lærer jeg også mest. Fordi jeg går ligesom i stå. Hvis jeg ikke har noget. Og det har ligesom supporteseret, at jeg er ikke gammel i gårde. Jeg er gammel i alder, men ikke på arbejdspladsen. Jeg satser faktisk på at få et ti års jubilæum i Jyske Bank [latter] for første gang og få et ti års jubilæum.</p>
Søren	Det er et mål at ha'.
Karen	<p>Ja. Det er et stort mål. Jeg har det sådan omkring 8 – 9 år, så plejer jeg at skifte. Så det kan godt være jeg bliver... Nej 10 år. Jeg skal have et ti års jubilæum.</p>
Pia	<p>Jamen måden jeg lærer bedst på. Den var jeg også lidt inde på til at starte med. Det er nået med at springe ud i det. øhmm selvom man ikke altid ved om det kan bære. Og ehmm og samtidig med så det her. Jeg kunne ikke finde billedet der passede. Men det her det er et brød. Og det symboliserer den dej, som jeg skal have fingrene ned i for at lære det.</p>
	
Suzanne	<p>Jeg tror du har sat for store brød end du kan bage der du. [latter]</p>
Pia	<p>Sum og summarum. Det er, at eh. At jeg har brug for og få den praktiske del. Jeg kan godt kombinere det med et kursus. Og det var årsagen til, at jeg også slog på A deroppe. eh med at jeg lærer af mine kollegaer og lærer ude på arbejdspladsen. Jeg skal have lov til at snakke med nogle kunder og have lov til at lave og begå nogle fejl og altså få at vide, at det har jeg ikke gjort godt nok. eh. Det er den måde jeg lærer bedst på. Og det er os. Altså jeg må indrømme jeg blev meget meget overrasket over, da det blev meldt ud, at banken vælger fremover ikke at ansætte bankelever, men kun finansøkonomer. Der var jeg meget overrasket over, fordi det havde aldrig været. Så tror jeg ikke, at jeg havde været i banken i dag vil jeg sige. Jeg har brug for og få en kombination af praktik og teori. Og det er sådan en bankuddannelse. Og den har været rigtig rigtig god løsning for</p>

	<p>mig i hvert fald. Jeg tror ikke jeg havde fået ligeså meget ud af 4 års studier på Handelshøjskolen, som jeg har fået i banken.</p>
<p>Karen</p>	<p>Jeg kan også godt lide at høre om bankens holdning har ændret sig end da jeg startede i banken. Jeg kom igen fra noget helt andet. Og jeg har siddet i udenlandslån. () Og udenlandslån var også sådan lidt. Altså der var ikke nogen der kunne det. Vi var tre der kunne. Eller i starten var vi kun to. Der var ikke rigtig. Altså du kunne ikke få nogen viden nogen steder fra. Der var ingen systemer. Jeg stod i printerrummet og så tænkte jeg. Kors det her. Det lærer jeg bare ALDRIG. Og så sagde min medarbejder. Det var så min medarbejderleder der sagde. Ja rolig Karen. Du har et helt år. Du kan lave lige så mange FEJL du vil. Altså det var ikke sådan, at jeg skulle blive færdig i morgen. Altså jeg skulle kunne det om tre uger. Et helt år. Et... Så jeg kunne ligesom slappe af med mig selv og sige okay. Og jeg har også lavet en kæmpe brøler. Og der var ikke nogle der rynkede i panden eller kom og sagde. Pyh Karen. Og det gjorde sådan, at jamen jeg lærte det jo osse. Ja. Og det har jeg ligesom taget med til Brønshøj. Og så sige. Men jeg kan ikke nå det hele på en hel måned. Jeg må ta' den tid det ta'r. Og så bruge de hjælpemidler der er. Fordi så mange gange så stresser man osse. Så vi kender det jo alle sammen. Man vil enormt gerne være gode til tingene til at sige man har lært det. Man skal ligesom kravle før man kan gå.</p>
<p>Rasmus</p>	<p>Den jeg tog. Der er mange forskellige muligheder her. Hvad der er det rigtige og hvad der er det forkerte. [latter] Jeg lærer bedst, hvis jeg har mange folk omkring mig. Folk der kan hjælpe mig videre med at lære ting for dem. Men stadig da vil jeg osse ligesom Pia osse sagde. Det der med, at med at have noget man har selv. Som man har ansvaret for. Øhm som kan gå godt og kan gå skidt. Man kan få nogle knops hen af vejen og i det hele taget det der med, at man har noget selv, så man har noget at have ansvaret for. Øhmm det er det, som jeg har kunnet mærke ude hos os. Der har modnet mig mest. Og har lært mig mest øhh. Det er at blive kastet ud i det og så kan man altid se og så, hvis man falder halvvejs så må man starte forfra og så prøve en gang til med en anden metode. Men igen der skal jo også være noget bagvedliggende uddannelse og praktik. Sådan så uddannelsen for mig har også været fin med, at man har haft kurser. Og så kommer tilbage til arbejdspladsen. Men jeg ved heller ikke om jeg ville have prioriteret 2, 3 eller 4 år eller hvor meget det er og så komme ud og skulle være klædt på til at kunne håndtere de ting.</p>
<p>Ida</p>	<p>Det billede jeg har valgt. Det er sådan en motorvejs sammenfletning. Man kan kalde det et virvar af alle mulige veje. Og grunden til at jeg har valgt det. Det er simpelthen for, at den måde jeg lærer bedst på. Jamen det er ved, at jeg</p>

	<p>kan kombinere det med forskellige måder at lære på. Øhmm for mig er det ikke nok bare at sidde og lytte og høre på en der siger noget, hvis jeg ikke selv bliver involveret i det. Få nogle praktiske øvelser i det. Får noget diskussion og i form af, at jeg selv kan sidde og skrive nogle ting ned. Så en kombination af at jeg kan sammensætte det på alle mulige forskellige måder.</p>
<p>Suzanne</p>	<p>Og jeg kan se den sidste. Øhh den overlapper. Der står har min leder og vejleder mig omkring valg af uddannelsestiltag. Den har vi været omkring. Vi har været inde på, hvordan hvordan finder I ud af der er, hvad der er ide i, hvad vi er i gang med her. Men ellers tænkte jeg, at er der nogle ting, når nu ved, hvad emnet omhandler. Nogle ting som I synes vi ikke har spurgt om. Som I tænker. Det var da mærkeligt.</p>
<p>Søren</p>	<p>Jeg har kun en tilføjelse. Det er, at når man ta'r en uddannelse. Og når man nyansætter folk. Så har jeg været et sted, hvor at man lavede specielt for dem som har med salg og rådgiver og salg. Det sætter man sammen. Der er først og faktisk, så jeg det som kunde, hvor det virker overdrevet. Så gik der jeg tror seks otte uger, hvor man til gengæld var på en uddannelse, hvor man lærte alt om firmaet. Det var måske måden man solgte på Jysk Handlekraft kunne det jo være og så videre. Ligesom man lagde ud med, at man starter med et kursus, som varer. Nu ved jeg ikke om det skal være seks til otte uger. Men her, hvor man.</p> <p>Men man kunne jo måske godt have lavet et eller andet uddannelsesforløb, som havde varet en uge. Alle nye. Måske bare en uge til Silkeborg og over at se Market. Og over at gøre dit og dat. Og lære lidt om Jyske Finans ehh. Lære lidt omkring, hvad det nu måtte være ik' sandt. Jyske Handlekraft burde jo egentligt være tvangsindlagt fra dag 1. ehh. Ikke at man skal lære det, fordi man kan jo stadig komme på ku ku kursus senere. Men måske ligesom bliver fodret med det. Sådan tænker vi. Det undrer jeg mig, at en bank som denne her ikke har.</p>
<p>Karen</p>	<p>Er der ikke det de tre første dage. Det første kursus man kommer på.</p>
<p>Suzanne</p>	<p>Jo der er et Introkursus</p>
<p>Ida</p>	<p>De to første måneder man havde været ansat ik'.</p>
<p>Søren</p>	<p>Ja. Eller et halvt år. De to dage i Silkeborg. Tre dage. [Tre dage] Nå. Der synes jeg egentligt taget ikke, at</p>
<p>Pia</p>	<p>Jamen jeg tror det er blevet kortet ned det der</p>
<p>Søren</p>	<p>Det er blevet kortet ned. Det varer kun to dage.</p>
<p>Suzanne</p>	<p>Du snakker om et introduktionsforløb i områdecetrene osse.</p>
<p>Søren</p>	<p>Ja. En halv dag eller sådan noget lignende.</p>
<p>Suzanne</p>	<p>Ja.</p>
<p>Søren</p>	<p>Og det synes jeg var for lidt. Ja nu er jeg så ligeglad. Nu har jeg jo fået</p>
<p>Suzanne</p>	<p>Ja. Fint input. Og det er i det hele taget rigtigt fine input I er</p>

	kommet med. Det synes jeg har været rigtig fint.
Søren	Hvorfor kan man ikke få nogle til at... Nogle instruktører. Det synes jeg da tit I søger. Jeg synes der er tit kurser der bliver rykket og ehh. og flyttet rundt på, fordi det ingen ingen instruktører har.
Suzanne	Ja. Jeg tror problemet ligger i, at ehh, at man har for travlt i afdelingerne til at afse måske 3 gange 3 dage på et år. [Ja plus]
Suzanne	Plus forberedelsestid og sådan noget [Ida: ville du have tid til det?]
Søren	Det ved jeg ik'. Nu har jeg kun været her i et år. øhh. Hvis jeg synes det var i den retning, og det kunne gavne os. Så ville jeg tage mig tid til det. Det er jo prioritering.
Ida	Nå men det er jo ikke sikkert, at der er mulighed for, at du kan få det i din afdeling. [Det er der jo ikke, fordi]
Suzanne	Hvad er det så der værdsættes i afdelingen?
Søren	Lige præcis ik'. Hvis afdelingen ikke [Ida: En ting er noget praktisk og noget andet er, hvordan man gerne vil have det skal være ik.]
Suzanne	Det er klart, at det er ikke, at jeg ikke forstår det.
Søren	Underviser du, kommer du også hjem med noget viden der kan bruges i afdelingen. Du får en masse at vide omkring alle dem som er med som gør tingene på forskellig måde. Og det kan altså bruges.
Karen	Ude hos os. Det vi søger lidt. Det er, at der er nogle kurser der bliver holdt her. Fremfor, at vi altid skal til Silkeborg. Og specielt fordi der er. Når vi sådan har fået børn og familie og det hele skal hænge sammen. Da kan det altså være svært og hive tre dage ud af kalenderen. Og så tage til Silkeborg. Og der tror jeg nok nogle vælger og sige, så tager jeg ()
Søren	Det kunne jeg godt forestille mig.
Pia	Vi havde faktisk et helt klassisk eksempel på det der. ehh. Jeg havde ferie i den uge, så jeg var ikke med. Men der var en dag i Silkeborg for erhvervstrainees omkring... Noget Jysk Handlekraft, som du selv siger du støder på Jyske Handlekraft rigtig mange gange i forbindelse med kurser og sådan noget. Og de sad der ovre fra klokken, hvad skal vi være der ovre klokken ti, når vi kommer fra Sjælland. Fra klokken ti til klokken tre. Og der kom. Der var så en underviser der blev syg. Og der skulle have været en underviser herfra områdecenteret her, hvor vi kiggede på hinanden og tænkte. Det er fuldstændig hul i hovedet, hvis vi kører herfra klokken seks om morgenen for at være i Silkeborg til klokken tre og så køre hjem igen. Når der kommer en underviser derovre fra og når vi snakker om kostningsminimering og sådan noget. Så er der rigtig mange gange, hvor man kigger på hinanden og tænker den kunne vi vist godt have taget hjemme på Vesterbrogade.
Suzanne	Ja. [også fordi altså ] Der har været holdt nogle kurser

	herovre. Der har været sådan nogle ting omkring. Og der er vi mere tilbøjelige til at så smutter man hjem og så skal man hente børn og sådan noget. Det korter det sådan meget af i den anden ende i forhold til de dage man så eh har (). Der er ligesom noget der om aftenen der går fløjten. [ja. Det er rigtigt.] Det er sådan en af de ting vi ikke rigtig har været omkring. Det er...
Karen	Men for at få de mennesker med, som vil fravælge, på grund af de ikke har mulighed for. Det er ikke alle der er to og der har børn vel
Søren	Så ku' man måske vælge at spise klokken seks ligesom at sige klokken otte så fortsætter vi til klokken ni. Så går vi tur til køb en tank. Det virker nogle gange.
Suzanne	Ja. Yes. Hvordan har det været?
Søren	Udfordring
Suzanne	Udfordring. Har det gjort ondt med det der kamera?
Pia	Det var okay med kamera.
Rasmus	Man sidder sådan og smiler tiden [latter].
Suzanne	Har I tænkt over nogle ting I ikke plejer at tænke over. Eller er det.
Ida	De de billeder var sådan en anden måde at skulle tænke på. Men ellers synes jeg ikke sådan eh.
Pia	Jamen jeg kunne måske godt tænke mig lidt den der vi snakkede om, når vi får bliver etableret lidt bedre nede hos os. Så kunne jeg måske godt tænke mig, at vi ligesom lavede nogle teams, hvor man sparede lidt med omkring, hvad det er man har lært og eh. og får det bragt lidt mere på banen. Hvad vi prøver at sætte fokus på. ()
Ida	Ja både og. Det gør vi egentlig ik' for jeg sidder i Vesterbrogade privat. Og lige nu skal der bygges om på tredje sal. Og jeg er rykket til København erhverv første januar. Jeg sidder stadig i det gamle Vesterbrogade private afdeling med og kan først rykke over til det nye, når der er noget på tredje sal der er færdigt.
Pia	Vi har ikke stJørgen nok. Vi sidder begge to i stueetagen. Simpelthen, når vi kommer ind så sidder erhverv til højre og så sidder privat til venstre. Og Ida sidder så stadigovre i privat, men skal over og sidde sammen med erhverv. Alle der sidder i erhverv nu. Der er nogle der skal op på tredje, for der er nogle der skal op og have med storkunder at gøre. som formuerådgiver. så den der tankegang er meget svær og ta'.
Karen	Det er også svært sådan ligesom at få sat jer sammen altså. en time.
Ida	Det der er. Jeg er den eneste der sidder med privatkunder i hele København Erhverv. Alle de andre sidder med erhverv.
Suzanne	Så du har svært ved at have nogle og dele viden med?
Ida	Jeg har ikke nogen at sparre med. Nej det har jeg faktisk ik'. Så ja.
Suzanne	Super. rigtig godt. Tusind tak. Morten er der noget du synes vi

	ehh.
Morten	Jeg synes I har været rigtig dygtige, altså. Man skulle næsten tro det var bestilt arbejde. [latter: ja]
Søren	Ja vi forventer osse, en check nu, når
Suzanne	Der er også kommet sådan nogle virkelig gode ting undervejs, som vi tror vi kan bruge til noget.
Pia	Det var godt.
Søren	Jeg synes det sjovt at høre også fra andre afdelinger. () ude i Valby, men det er rart osse at høre andre almindelige mennesker.
Suzanne	Ja. Det er jeg da glad for at høre, hvis I osse har fået ligesom noget ud af det. Ellers kommer der forhåbentligt noget ud af det på et andet tidspunkt. Men det kan jo have lidt udsigter, sådan. Men så er der jo FROKOST. Og jeg går ud fra, at der nok er dækket til os.
	Slut: 1.52.00

## BILAG 5 - FOKUSGRUPPEINTERVIEW – VEJLE


Taler	Ordlyd
Morten	Om mig selv så kan jeg sige, at jeg hedder Morten Ploug, og jeg er uddannet civiløkonom, så jeg ved lidt omkring branchen, hvad der foregår, men jeg har i de senere år arbejdet som noget helt andet – som folkeskøjrgenlærer, og det er Anders deroppe bag kameraet. Jeg ved ikke, vil du sige lidt mere om dig selv
Anders	Ja, jeg er Anders og jeg er 26 år og læser ligesom de to andre master i IKT og læring, og jeg arbejder på Vejle handelsskøjrgen, hvor jeg er sap-konsulent, så vi har masser af kompetenceudvikling i andre virksomheder også – så jeg er spændt på at høre, hvordan I gør her i Jyske Bank.
Morten	Og det vi skal..
Zanne	Må jeg også..
Zanne	Ja, jeg hedder Suzanne eller Zanne og arbejder i Jyske Bank i kompetenceudvikling, og der har jeg blandt andet ud at være klasselærer for nogle af vores elever, så er jeg tovholder på vores finansøkonomer, og det var jo det som Morten siger, at sidste år lavede vi en undersøgelse af – det var omkring deres basisår – det år de har i

	<p>indkøringsforløb – hvordan og hvorledes med kursusrække og vejledere – hvad der kunne tænkes af forbedringer i forhold til det. Ellers har jeg ansvar for kreditkurserne i privatrådgivning, og så har jeg - jeg deltager i forskellige projekter. Jeg har også deltaget i opstarten af projekt omkring ny bankuddannelse. Jeg ved ikke hvor meget, I har hørt – der er ikke så meget, som er endelig endnu, men der kommer en ny bankuddannelse og det er det arbejde, som vi nu laver her, kommer til at bidrage til hvordan kan man udforme denne nye bankuddannelse, og hvordan kan man indføre en større grad af blandet læring. Og IKT står for informations og kommunikationsteknologi</p>
Morten	<p>Ja, det skulle vi selvfølgelig lige have fortalt. Ja, som I kan se, så har vi et kamera på, og vi har en diktafon. Det er ikke sådan for at vi vil sidde og nærstudere jer, men det er sådan for, at vi kan huske hvad er det, der er blevet sagt, når vi skal til at transskribere det ned på papir, og se, hvad der er blevet sagt, og det foregår for fuldt knald. Vi laver navnene om og anciennitet og alder og afdeling, så man slet ikke kan se, at det hvem det er. Og det er kun indenfor vores gruppe og så selvfølgelig vores lærer og vejleder, som får det at se. Det er sådan, at rammerne for interviewet, det er, at vi nu starter her kl. halv elleve, og så slutter vi kl. ca. 12 – ungefer 12, hvor der så vil være frokost et eller andet sted hernede bagved. Det er sådan, at i går var vi i København og holde det samme interview, hvor der var 5 deltagere, så der er lidt bedre fremmøde her i dag. Vi har sådan nogle kort, som ligger herinde på bordet, som I starter med at trække på skift, og der er nogle røde kort, som er sådan nogle provokerende påstande, kan man sige, og så er der nogle gule, som er sådan nogle lidt mere åbne spørgsmål, og så er der nogle grønne kort, som handler om, at I skal over og hente nogle billeder herovre, som kan symbolisere et eller andet i forhold til læringskultur. Det er sådan, at jeres roller er, at det er jer, der er eksperterne, som vi skal lære af, og vi har ikke nogle meninger om på forhånd, hvad</p>



	det her skal munde ud i, der er ingen forbehold om, hvad det er, I må sige, og det kan være Suzanne lige vil sige..
Zanne	Ja, I skal endelig. Nu omtaler jeg min rolle som ansat i kompetenceudvikling, og I skal altså endelig – al kritik af alt indenfor banken er meget velkommen – altså I skal komme med alt, hvad der lige præcis er i jeres hoveder, fordi jo mere ærlige og åbne I er, jo større værdi får de input, som I kan komme med. Og det er ikke nødvendigt, at I i jeres diskussioner, hvis alle nu udtaler sig om det spørgsmål, der komme på bordet – det er ikke nødvendigt, at I bliver enige. Altså egentlig vil vi gerne have så mange vinkler på tingene som overhovedet muligt. Så det handler bare om at tømme, hvad I har i hovederne, så..
Morten	Ja, så mange synspunkter som overhovedet muligt. Jamen hvis vi lige, nu har vi jo præsenteret os selv, så hvis I lige vil præsentere jer selv med navn og afdeling og anciennitet, og hvad I arbejder med og jeres alder. Hvis vi tager dig først.
Birte	Jeg hedder Birte. Jeg er i Fredericia afdeling. Jeg har været i banken i 29 år. Jeg arbejder med kassefunktion, altså sidder i kassen og så med administrative opgaver og har gjort det i mange år og jeg er 55 år
Susan	Jeg hedder Susan og kommer også fra Fredericia afdeling. Jeg har været i Jyske Bank i 8 år og jeg er erhvervsrådgiver, og jeg arbejder med en blandet portefølje af mindre og mellemstore og større kunder. Og jeg er 53 år.
Helle	Jeg hedder Helle og kommer her fra Vejle af og har været i banken siden 85. Jeg sidder med privat – hele vejen rundt, og jeg er 42.
Lisbet	Jeg hedder Lisbet og kommer fra Ejstrupholm, og jeg har været i banken siden 1984 og i dag arbejder jeg hovedsaglig med privatkunder, og så er jeg med i et netværk, hvor jeg har med pension at gøre, så jeg er ved at afvikle nogle af de kunder, jeg har, og jeg er 43 år
Henrik	Jeg hedder Henrik og er i Odder afdeling, hvor jeg har været i.. I Jyske Bank har jeg været siden år 2000, og jeg sidder som privatrådgiver, og er TK-vurderingsmand. Og

	jeg er 47 år.
Christian	Jeg hedder Christian, og jeg kommer fra Nørre Snede, og min anciennitet den er små 35 år. Jeg arbejder med support og vurderer huse og er blæksprutte sådan eller orakel, eller hvad man nu sådan skal kalde det i afdelingen, og så er jeg lige godt 57
Ivan	Mit navn er Ivan, og jeg startede i banken for halvandet år siden, arbejder i Horsens med erhvervskunder. Var det ikke det ?
Jørgen	Jeg hedder Jørgen, og jeg er i Middelfart afdeling og har været der siden, ja for 2 et halvt år siden, og jeg arbejder med privatkunder, og jeg er 35.
Morten	Du må gerne starte med at trække et kort og læse op
Birte	<b>Hvornår har du sidst lært nyt og hvad og hvordan</b>
	[pause]
Birte	Jamen, det har jeg da lidt for nylig, for vi har bestemt nede i afdelingen, at rådgiverne ikke skal bruge meget tid på dem, vi kalder vækst-kunder. Så der blevet placeret på mig. Men det betyder så også at jeg derved skal tage overtræksliste og de forskellige ting, som hører med til det. Så derved, så har jeg lært noget nyt. Så står der hvordan, og det har egentlig meget været ved selvlæring eller ved at spørge de andre
Morten	Er der nogle af I andre, der vil byde ind med, hvornår I sidst har lært noget og hvordan ?
Lisbet	Ja, i dag har vi haft besøg af vores investeringsdame fra Horsens af og hun har kørt en masse af pengepleje og låneplejeombytninger, så...
Christian	Ja, jeg har været inde for en lille måneds tid side, hvor vurderingsjobbet er blevet lidt anderledes i afrapporteringen, så det har jeg så lært ved e-learning, fortinsvis
Morten	Er der andre der vil...
Ivan	Jeg vil sige, jeg lærer hver dag
Morten	Du lærer hver dag, ja
Ivan	Ja men der kommer altid noget ind, sådan på den ene eller den anden måde, [Morten: ja] både på den ene og den anden måde [Morten:jeps] både via kunder og via nettet og..
Morten	Godt

Morten	Du må godt tage det næste
Susan	Det er en grøn
Morten	Ja, det er grøn, og det er jo hvor I skal over ved bordet her og tage et billede
Susan	Her står: <b>Vælg et billede – et eller to billeder, som beskriver hvordan uddannelse og udvikling foregår i Jyske Bank – begrund dit valg.</b> Og så er det skrevet alle, betyder det at alle ?
Morten	Ja, at alle skal over og vælge et billede, I kan jo starte derovre
	Alle rejser sig og går rundt og ser på billederne. (Der småsnakkes lavmælt)
Morten	Vil du starte, du må gerne vise det op med kameraet – lige billedet, så vi kan få det på, ja sådan..
Birte	 <p>Jeg har valgt sådan en med pile på, fordi vi jo arbejder meget med teams og i netværk, og hvor det måske somme tider er svært egentlig at holde fokus på det, fordi vi er jo hver især et enkelt individ, som jo egentlig arbejder forskelligt, og som jo meget nemt kommer til at sidde med stakken som er mit. Så der med at skulle bruge teamet og de forskellige team i afdelingen og så nu også i netværk, det synes jeg i hvert fald for mit vedkommende er en udfordring, men måske også ud fra det sted, hvor jeg sidder, derfor så har jeg valgt den her. Det er fordi jeg sidder i kassen, og kassen er et selvstændigt sted, hvor du ikke har kontakt til ret mange af de øvrige medarbejdere i afdelingen, hvor man heller ikke har meget sparring med andre, hvad skal man sige - i området. I hvert fald ved jeg ikke, hvordan det bliver med de nye netværk, men de andre medarbejdere, som er i afdelingen, der er du sådan set et selvstændig – som arbejder med dine egne ting, som de andre ikke – ikke arbejder med, men heller ikke tænker på. Man er sådan en, der sidder der for sig selv.</p>
Lisbet	Jamen, jeg har valgt et, hvor der er en masse grønt på og en masse farver, og dermed så forsøger jeg at beskrive alle de valgmuligheder, der findes. Vi – øh – jeg mener, at den uddannelse, man kan få i dag i Jyske Bank, og den udvikling der foregår, den handler lidt om, at vi faktisk skal være i

		<p>stand til og tage ned af hylderne. Man kan selvfølgelig altid diskutere, om der bliver for meget på hylderne indimellem, og om man så kan holde fokus på det, men jeg har taget den her, fordi jeg mener, at der utrolig mange muligheder for uddannelse og udvikling. Så har jeg taget den her fordi – øh, og det er et par hænder, der løfter nogle sten samlet, og den har jeg taget lidt fordi jeg synes, at - lidt som Birte også siger – at vi har fokus på team-arbejde og dermed også at løfte i samlet flok. Og derfor så betyder det også noget, at man bliver sammensat på en måde, så man er i stand til at få den udvikling og den uddannelse, som det enkelte individ behøver og har brug for og lyst og mulighed for at tage. Men det betyder også, at man skal være i stand til at samarbejde i teamet og i afdelingen og i banken for at man får den rette sammensætning. Det var min begrundelse</p>
		
<p>Helle</p>		<p>Jeg har valgt den her med pingvinerne, og det har jeg lidt ud fra, at de fleste af os eller mange af os har været på de nye X-portal-kurser her for nylig, hvor vi et eller andet sted kommer mange steder fra og når vi går herfra gerne skal vide, hvordan det her nye system fungerer, så vi kan bruge det. Om systemerne så virker – det er så noget andet [fnis] Så har jeg valgt den her med kyllingen og ægget, og det har jeg lidt fordi, jeg i mange år har haft ansvaret for eleverne og nu også fremefter vores finansøkonomer. Og når de starter, og så ser jeg dem lige som sådan det her æg, når de engang efter et eller to år, så skulle de jo gerne stå lige som kyllingen, når de er færdige og være klædt på til at gå ud og tage de udfordringer, der kommer, når de er færdige</p>
		
<p>Lisbet</p>		<p>Jamen, jeg har valgt ham her inderen, der er ude på det dybe vand og måske skal ud og prøve at gøre noget, han måske... Han ser ikke sådan rigtig tryk ud ved det. Og det har</p>



Billede har ikke kunnet skaffes..

jeg valgt sådan lidt af egoistiske grunde på grund af mit nye fagansvar på pension, hvor jeg måske godt nogle gange kan føle, at jeg er lidt ude på det dybe vand, men i fremtiden venter jeg jo på, at jeg knækker koden, så derfor har jeg valgt den her med ???, der er ved at knække et stykke træ

Henrik



Jamen, jeg har valgt det her billede. Øh, min egen personlige begrundelse for bankskifte – det var fra et konkurrerende pengeinstitut til Jyske Bank – det var, at vi arbejdede i teams, og at vi kan løfte hinanden i flok og se, om vi kan komme i mål sammen. Er der en, der falder lidt udenfor, jamen så er der tre andre til at løfte i flok. Den fjerde kan måske være en som mig, der har været ny, så har jeg kommet ind i det her team og ligesom kommet med – nu ved jeg, hvad det her går ud på. Så har jeg valgt det her, fordi så kan jeg blive kastet ud og prøve af, hvad jeg ligesom nu har lært i teamet, og se om jeg selv kan. Hvis den ikke går helt, så kan jeg gå tilbage til mit team. Det er derfor, jeg har valgt det her.

Christian



Det er faktisk sjovt nok, for jeg har faktisk valgt det samme billede – faktisk med de samme begrundelser også, så det her kommer jeg jo så nemt om ved. Det her er jo et stafethold, der har vundet. Nu kan jeg vist ikke helt se, hvad det er de har fat i, men jeg tror, det er guld, så de har jo altså løftet i flok og er kommet i mål. Men samtidig har jeg jo så valgt det her – med vinflaskerne, fordi selv om vi kan løfte i teamet, så er det jo også nødvendigt, at vi har noget erfaring. Og det her, det er jo gamle flasker, og så er det formentlig også gammel vin, og det skal man jo ikke kimse ad. Og endelig så kan man jo sætte dem sammen – for hvad er vi i Jyske Bank – vin, kvinder og sang.



[fælles latter]

Ivan



Jeg har valgt en her, den ser sådan lidt brutal ud, jeg tror det er en rugby-kamp, uden at jeg kender så meget til det, men grunden til at jeg har valgt det, er at jeg har oplevet det modsatte, indtil jeg startede i Jyske Bank. Som sagt er det ca. halvandet år siden, jeg startede. Jeg synes, der har været stor imødekommenhed. Det er jo klart, men kan jo ikke vide alt, når man starter, så er det jo vigtigt, at man kan få nogle informationer, og man kan få noget hjælp. Det synes jeg, jeg har fået i den afdeling, jeg er ansat i. Og sådan tror jeg også, det er i de andre afdelinger. Og så har jeg så taget den her med med nettet. Jeg vil sige, en af grundene til at jeg søgte jobbet her i Jyske Bank. Jeg har tidligere været bankmand i 10 år og var da efterfølgende ude som økonomimand ved Arla-foods og TDC og startede så her for halvandet år siden. Det var – grunden til at jeg vendte tilbage, det var for at komme lidt væk fra systemer igen. I sådan en ren økonomifunktion, der er der mange systemer. Så tænkte jeg, når jeg kom tilbage til banken, det var jo mere med kunder og kundeting. Der synes jeg måske nok, at vi bruger alt for meget tid på systemer. Og grunden til at jeg har taget den her med, det er nu sådan for at sige, at det intranet, vi har. Det kan godt være, at der er mange informationer, men jeg synes, at det somme tider kan være svært at finde det, man skal bruge, hvis man lige søger på det forkerte ord – jeg ved godt, at vi er nede i detaljer, men der findes utrolig mange informationer, men det er med lige at finde

	det rigtige, og det kan sommetider være svært. Så det bedste man kan, det er at spørge en kollega.
Jørgen  	Jeg har valgt – ja, de minder jo lidt om hinanden – men jeg har valgt det her – en lille dreng, der sidder på skødet. Nu er jeg i en meget lille afdeling. Vi er 5 en halv mand. Ja, vi er seks med en halvtids. Og da jeg startede for to et halvt år siden, der var der meget sygdom osv. , og da jeg kom som den lille ny og skulle ha´hjælp til mange ting, og jeg er fuldstændig enig i, at man kan søge mange ting inde på intranettet, men det er ikke altid lige nemt at finde ud af alligevel, hvad det er man skal gøre. Det, det symboliseret, det er at der er utrolig stor hjælp fra kolleger, men det betyder så også, at hvis kollegerne ikke er der, så er man også sådan lidt hjælpeløs engang imellem, fordi man er meget afhængig af sine kolleger, og i min afdeling der skal vi kunne det hele, fordi vi er ikke ret mange, og derfor så skal vi også kunne gå i kassen og kunne stort snakke med en erhvervskunde, selv om man ikke har med erhvervskunder at gøre, så .. der har man meget brug for hjælpen, og det får man også, men når den så ikke er der, så er det altså også lidt en ufordring. Og det som gør sig gældende her, det er at man får en stor hjælp fra den garvede i flokken, men hvis vedkommende så ikke er der, så er det altså ikke altid lige nemt at trække juletræet, så..... Sådan er det, især at starte som ny i en lille afdeling.
Morten	Godt, er der nogen, der vil vende et kort til ?
	<b>Hvordan ser du på udbudet af uddannelsesaktiviteter ?</b>
Helle	Der er nok at vælge imellem. Men nogle gange kunne jeg godt tænke mig, at når du kom på et fagligt kursus, at der ikke var andet end fagligt. Selvfølgelig skal vi have salg og alt det der med. Men nogle gange, så har man altså brug for at sætte sig på nogle af de der faglige kurser – at fordybe sig lidt mere, uden at du skal bruge det i salgssammenhæng med det samme.
Morten	Ja, er der andre, der vil byde ind her – ja
Jørgen	Jeg har været på en del kurser, f.eks. i kredit, og der må jeg så sige, at der vil jeg

	<p>også gerne have lidt mere faglighed med. For jeg havde nok forventet, at når jeg kom på et kreditkursus, så kunne jeg en hel masse ting omkring kredit, når jeg kom tilbage, og det kunne jeg selvfølgelig også, men jeg synes bare det fokuserede på rigtig meget andet end lige kredit – rollespil osv. og man bruger utrolig meget tid på på kursus i Jyske Bank, og det er i og for sig også godt i visse situationer, men der findes også andre kurser, hvor man ikke bruger så meget tid – f.eks. pengepleje og investering, som er et sindsygt godt kursus, der er der overhovedet ikke noget rollespil, og der får man alt det faglige med. Og sådan – set med mine øjne, der har jeg meget mere værdi af et kursus, hvor man fokuserer på det faglige</p>
Christian	<p>Nå, men der kunne jeg da godt savne lidt kursusudbud til vi lidt ældre medarbejdere. For det er ligesom om, når vi har været vores interne palet igennem, ja så er det ligesom om, så kan du starte forfra. Eller du kan lade være og gøre mere. Øh, der synes jeg måske nok, at man mangler et eller andet i Jyske Bank til os, der har været det meste igennem. Og jeg har det med rollespil, som du har det. Det kan sagtens overdrives.</p>
Birte	<p>Jeg mener, at hvis man ikke hører til en af dem, der har ansvar for noget fagligt, jamen så er der ikke...</p>
Christian	<p>Det er lige som om, når man kommer op på et vist punkt, jamen så sker der ikke mere</p>
Birte	<p>Jeg kan heller ikke, hvad skal man sige vælge nogle kurser. Altså, jeg tager ikke på kursus bare for at tage på kursus. Men der er da somme tider, jeg kan tænke, jamen der må da være noget, jeg kan lære. Men altså det der assertionskurser og kommunikationskurser og kasserer-kurser, når man har været i banken så lang tid, så har man jo været dem igennem. Så det er meget, meget lang tid, siden jeg har været på kursus. Det er faktisk også længe siden, jeg har været inde og kigge – det er fordi, at der ikke rigtig er noget udbud til...</p>
Christian	<p>Til "vos" ..</p>
Birte	<p>Til "vos", ja</p>



Jørgen	Der synes jeg jo bare, at sådan et kursus som investering og pengepleje. Alle der var på det kursus, jeg var på i hvert fald, at uanset om de havde været i banken i mange år, så var der rigtig mange, der kom og sagde, er det virkelig det hænger. Fordi der kommer jo nye produkter hen ad vejen. Pengepleje er jo ikke sådan et vanvittigt gammelt produkt, og låneinvestering er da slet ikke.
Birte	Men det er jo fordi, du arbejder med det til daglig. Det gør jeg ikke
Jørgen	Nej, nej – nej
Birte	Jamen, nu tænkte jeg mere på dem, der havde været i banken i flere år. For der kan jo sagtens være nye kurser
Christian	Ja, ja det er rigtig nok, men man skal jo så også kunne bruge dem til noget bagefter..
Jørgen	Ja, ja selvfølgelig
Birte	Ja, for man tager jo ikke på kursus bare for at tage på kursus, man skulle jo gerne kunne bruge det til et eller andet
Jørgen	Ja, det er jo klart
Morten	Er der andre, der vil byde ind på det her
Henrik	Jeg sidder og tænker lidt – "Hvordan ser du udbudet af uddannelsesaktiviteter" - vi har jo hver især selv ansvaret for at komme på de rette kurser – eller relevante kurser. Jeg tror ligesom ikke, jeg tror det er under halvdelen, der ved, hvad er der af muligheder – hvilke kurser ligger der derinde. Jeg tror ikke folk er inde og kigge på, hvad ligger der af kurser. Og der synes jeg, at vores chefer eller funktionsledere, de har også den opgave i og rette henvendelse til en kollega, at det her kursus, det ville være relevant for dig. Jeg tror, at der er mange, de skubber det lidt fra sig. Nej, så skal jeg til og på kursus – og det er internat. Det er måske 2-3 dage og sådan, når man skal af sted. Og så bliver det hele tiden skubbet. Og der tror jeg vi har – eller vores chefer og funktionsledere har en udfordring – i at være mere på banen med de kurser, der nu er og prikke lidt til kollegerne.
Ivan	Men hvordan skal det forstås, du siger. Vil man helst have, at I ikke tager på kursus ?
Henrik	Altså, jeg har i hvert fald personligt selv stødt på det her, at hvis jeg har en eller

	anden udfordring, hvor jeg godt kunne tænke mig et kursus i det pågældende emne, der, hvor jeg så af chefen får at vide: hvis nu du prøver at sætte dig ved siden af vores pensionsrådgiver i nogle dage eller sådan noget der, så tror jeg du kan få det ind den vej. Men den fungerer bare ikke helt den der, man kan godt sige jamen det prøver vi så, men det fungerer ikke, fordi du bliver optaget af andre opgaver, og så får du måske ikke to gange et kvarter i løbet af en dag – eller sådan noget der – det lærer du ikke noget af – du skal <u>af sted</u> . Du skal have det ind med skeer. Tror jeg.
Birte	Men er det ikke sådan, at når man har personaleudviklingssamtaler, snakker I så ikke om, hvilke kurser man kan tage på i løbet af...
Henrik	Jo, jo
Henrik	Men jeg ved ikke, om vores chefer de er kede af, at der skal personale væk fra afdelingen – og på kurser. Jeg ved det ikke, jeg synes bare, det føles som om, i vores afdeling, at det er sgu lidt svært at komme af sted. <u>Få lov</u> at tage af sted
Birte	Man skal jo selvfølgelig også undværes i afdelingen [ja, ja]
Ivan	Jeg tror da, det er en vigtig information, at man siger..
Jørgen	Det tror jeg da, at det er meget afdelingsbestemt, fordi jeg har næsten oplevet det modsatte. Nu har der så heller ikke været så mange at trække på ovre hos os. Af samme årsag er det måske også derfor, man siger, at jamen så kan du tage på kursus. Det jeg savnede lidt, da jeg startede, det var så – egentlig lidt mere – ligesom når man er elev, så efter et eller andet stykke tid, der får man en uddannelsesplan. Der skal selvfølgelig ikke være en plan til dig og til mig og til alle andre, som er ens. Men jeg kunne godt tænke mig, at man tog sådan et stykke papir eller en tallerken og sagde, jamen vi har de her forskellige områder – er der nogle steder, hvor du føler, at du har nogle huller – er der nogle steder, hvor du gerne vil have dine kompetencer opbygget. Øhm, og så at man ligesom gjorde det generelt, at når man

	ansatte nogen, så efter en eller anden periode, jamen hvor har du nogle huller, og hvad skal vi gøre ved det. Det har jeg manglet, må jeg sige, det er ikke fordi, jeg ikke har måttet tage på kursus – tværtimod. Men jeg kunne bare tænke mig, at man sådan overordnet sagde, at efter tre måneder eller et eller andet – fordi man skal også lige i gang [ja, ja] og finde ud af, hvad er det egentlig, jeg kan – øhm
Lisbet	Det er måske også det, man savner efter 10 og 20 og 30 år i banken [ja, ja]
Jørgen	Ja, men det er så også oplagt, som du siger – at man så kan tage det ligesom på de her personaleudviklings.. – men det er så måske lidt mere op til en selv, hvis man så har en leder, der helst ser, at man bliver på sin plads. [ja, ja]
Lisbet	Hvad med de der udviklingshuse, har jeg ikke ret i, at de er simpelt hen overrendt, at der er flere års ventetid for at komme på sådan et udviklingshus – forløb – tror jeg
Zanne	Der er i hvert fald ventetid
Lisbet	Ja, og det synes jeg måske er ærgerligt, fordi der sidder jo nogle personer, der – jeg har bare lyst til at komme i gang, og så må man måske vente to år på at komme på et
Jørgen	Jeg tænkte i øvrigt på udbudet. Der kan man selvfølgelig også sige, hvor stor er paletten, men man kan også sige, hvor mange – hvor lang tid skal man vente på et kursus, fordi hvis du gerne vil på pensionskursus, så er det sådan noget, hvor der er rigtig lang ventetid på [ja] og det synes jeg måske også er en udfordring
Lisbet	Der er jo lige præcis også lige, ja nu skal jeg jo være fagansvarlig, og det er jo noget, der er bestemt i banken, at sådan skal det være, og det jo så derfor, at jeg er blevet det tilbudt, om jeg ikke godt kunne tænke mig det. Så kunne jeg jo godt tænke mig, at der var et tilbud – at der deri også var en form for udviklingsplan eller uddannelsesplan for man kan sige, at der skal bare fyldes på, og man er jo sulten som bare pokker i den retningen. Så når jeg går ind på nogle kurser – de er overtegnet alle sammen. Så går man ind på kommunikationskurserne, jamen jeg kan ikke engang komme på nogen. Så der er

	ingenting. Der er ikke en vejleder, der går ind der og guider mig, det mangler jeg meget.
Ivan	Er der ikke mulighed for at søge udenfor banken så ?
Lisbet	Det ved jeg ikke, jeg blev ringet op af et rekrutteringsfirma i går. De vil da gerne give mig et kursusforløb udenfor banken
	[fælles smågrinen] [gør du det så ?]
Lisbet	Så altså, udbudet tror jeg da nok er stort nok, men det er måske også – det er så nyt for os alle sammen, der er i de her netværksforløb, at vi ikke rigtig ved, hvor vi bærer hen ad, og det er forskelligt fra afdeling til afdeling, hvad det er, de ser, de kan bruge de her netværk til, ik` Så altså der er både geografi, og der er kundegrundlaget, der er meget forskelligt i forhold til, så – helt klart der mangler jeg, hvad vej vi kan gå
Ivan	Men helt ærligt foregår det ikke sådan, at hvis der 20 på venteliste på et kursus, så laver vi et kursus
Zanne	Ja, det kommer lidt an på, hvilket kursus det, men også – nu havde vi jo en periode i 2007, hvor der var skruet ned for alting. Og vi har også en periode i år, hvor man kan sige, i kraft af udviklingen af den nye bankuddannelse er i gang, så kører det hele lidt på lavt blus. Der kommer også mange nye ting, der komme letpension, der kommer.., Derfor har man skruet ned for mange ting, fordi der kommer noget nyt. Men..
Lisbet	Jeg kunne godt tænke mig en gang imellem, hvor man kunne prioritere, hvem der skulle på de kurser – i stedet for, at det er elevholdene, der ringer rundt til hinanden og siger – så trykker vi, kammerater. Så trykker vi – ikke – i stedet for at sige, jamen..
Susan	Jeg kunne også godt tænke mig at spørge, hvordan segmenterer man, hvem der har det største behov, når man ikke har så mange kurser, så alle kan komme på. Hvor er det lige, man segmenterer, hvem er det, der har det største behov lige nu og her. Er det bare om at trykke hurtigst [det er først til mølle][ja, det tror jeg, ja] Det kunne man

	måske også godt..
Birte	Ja, specielt, når der er nogle ting
Lisbet	Ja, hvis der er pladser nok, er det jo ikke noget problem [ja, ja]
Susan	Jeg ved så heller ikke, hvem der skal være i stand til at afgøre, hvem der er mest – hvem der har mest behov - det... (mumlen)
Birte	Det kan du jo ikke gøre noget ved, når der bliver overtegnet, så kan du ikke gøre noget ved det [nej, nej]
Morten	Skal vi prøve og vende en gang til
Lisbet	Den er meget pendant til den vi lige har haft: <b>Hvordan søger du vejledning i forhold til din egen udvikling</b>
Lisbet	Da har jeg da i dag også haft besøg af vores person fra koncern HR, hvor jeg har tænkt mig at gå ind og sige, jamen jeg har simpelt hen brug for at få en vejviser, hvor – hvor jeg skal hen ad – og hvordan jeg kommer den vej. Og det er sådan set der i min afdeling, der hvor jeg er nu – det er kun mig selv, der sætter begrænsningerne. Skal jeg prøve at læse det højt igen: Hvordan søger du vejledning i forhold til din egen udvikling ?
Henrik	I Odder afdeling, der har vi gjort det, at vi har haft den der udfordring med værtsrollen, at den, der er vært, har egentlig svær ved at slippe den der PC, man står ved og komme ud på gulvet blandt kunderne. Så der har vi simpelt rekvireret et par folk – er det hervedfra eller er det fra Silkeborg – det ved jeg ikke engang, men de var ude og undervise os i det her værtsrolle - øh. Vi har hver især sådan nogle grænser for, hvor langt vi vil gå – og der har de været og prøvet på at få os til at tage et skridt ud over den her grænse og gå en lille smule videre med det. Så vi har nogle gange fået folk ude fra, når vi skal udvikle os.
Helle	Jeg tror da – det skal jeg da i hvert fald selv være bedre til at udnytte og have mere fokus på det der, fordi i dagligdagen, der når man det ikke. Altså der er – okay prøv at kigge i min kalender – eller det gør jeg i hvert fald ikke, for man kunne godt lægge en plan om, at nu sætter jeg en time af hver uge, hvor du sætter dig ind i al-rummet, og der kan jeg da godt tænke ved mig selv,

	<p>hvorfor er jeg ikke kommet af sted endnu. Fordi at du – altså – altså – jeg styrer mig så meget af den kalender, og af de opgaver, der ligger. Jeg siger bare, jamen det kan du gøre i morgen. Selv om din sidste ende...</p>
Christian	Så må du lægge det ind som en opgave
Helle	Jamen det er den her med at sige, at så skubber vi det en uge
Christian	Jamen, hvis det er det der skal til (mumlen)
Ivan	Det er klassisk, der er jo kun en selv til og styre det, og man må jo lægge det ind imellem de ting, man skal (mumlen)
Ivan	Det er selvfølgelig lettere, hvis der en, der pisker en til at gøre det, men det tror jeg bare ikke, det fungerer på den der måde
Helle	Det kommer også lidt an på, hvordan det bliver gjort
Ivan	Ja, ja, men nu tænker jeg, ikke også, for et eller andet sted, hvis man aftaler noget, man gerne vil udvikle sig på et område, jamen så skal man jo selv gøre noget for det. Jeg tror ikke, man får hjælp andre steder fra, fordi så får man nemlig tendens til, at man tager det, der er mest presserende. Og det er jo sine kunder [ja, ja]
Susan	<p>Men udvikling er vel heller ikke alene at komme på kurser – altså det er ligeså meget at arbejde med () – at sidde rundt om bordet med nogle kolleger, som kan noget andet, end det man selv kan. Og så måske have noget god sparring eller også så selv være åben for at sige, jeg ved, du ved noget om det her, og på den måde, der lærer man jo faktisk noget hver eneste dag – 8 timer om dagen. Fordi et eller andet sted, der handler det jo også om at man er åben for at sige, okay, det her det ved jeg ikke noget om, det er der nogle andre, der gør, lad os prøve og sparre omkring det. Og der kan man sige, der kan man lære rigtig meget om dagen ved bare at sidde omkring det runde bord. Det tager selvfølgelig også noget tid engang imellem, og der kan der godt være tider, hvor det går lidt stærkt, men jeg vil alligevel påstå, at man hver dag lærer et eller andet ved at sidde overfor nogen, som kan noget andet end en selv bare ved at lytte til, hvordan de gør. Så det er jo også</p>

	en måde, og det ved jeg godt, at det ikke er målrettet – et eller andet sted en plan, men man lærer og udvikler sig jo alligevel ved at høre, hvordan de andre de gør
Henrik	Jamen, det der med, når ens kolleger sidder med en kunde, og så lige have et øre med engang imellem [ja] – fordi så kan jeg lige. Its af good vending, den kan man måske bruge næste gang
Lisbet	Det handler altså om, nogle gange lige at træde udenfor noget, fordi nu har du lige gjort et eller andet, som kunne være rigtig godt, som jeg måske også.. Man er nødt til at prøve. Det kan godt være, det giver lussinger engang imellem, men det er også det, man lærer af
Jørgen	Det gør også, at det er meget nemt at drøfte. Jeg er faktisk meget enig med dig i, at vi sidder ved de runde borde, det er super godt. Fordi dels hører man, hvad de andre siger også. Men også at man hurtigt lige kan drøfte noget. Det er ikke sådan, at man skal til at sætte sig over til et andet skrivebord. Der sidder man jo – der er lige fire personer, hvor man lige kan vende nogle ting, i løbet af meget kort tid (mumlen)
Morten	Jeps, øh – vil I vende en gang til – en påstand
Henrik	Det er en af de provokerende
Morten	Det er en af de provokerende, ja
Henrik	<b>E-learning er noget fanden har skabt</b>
	[smågrin] [ja]
Henrik	Nu er den jo provokerende, for der vil jeg sige, E-learning, det synes jeg, det er godt uddannelsessystem, hvor man lidt i praksis ser, hvad det går ud på. Så jeg går ind for E-learning. [også med pakkerne ?] Også med pakkerne [skeptisk – hm] man kunne godt tænke sig
Lisbet	Jeg vil bare sige, E-learning, det vi har haft i forbindelse med X-portalen, det var nogle gange skideirriterende, der med de der to figurer, de stod inde foran billederne. De stod simpelt hen lige foran, så man kunne ikke se billederne, og det er nogle gange derved man skal genkende noget, men de stod bare lige plask inde foran. Så nogle gange så kunne det være rart at sige: Minimer, og så ned i et hjørne i forhold til de

	der billeder, man arbejder med
Henrik	Altså nu tænker jeg sådan generelt, for jeg kan da også godt komme med nogle kritikpunkter med nogle ting, der ikke altid er bygget lige godt op ved det der E-learning, men generelt så synes jeg, jeg kan godt lide den uddannelsesform
Christian	Ja, men den kan ikke stå alene jo
Henrik	Nej, det er jo nok også meningen, vi skal diskutere [smågrin]
Christian	Men altså E-learning som sådan, der skal bygges noget mere på
Morten	Når I tænker E-learning, hvad tænker I så, hvad... fordi vi – mig og Anders vi er sådan udenforstående i forhold til det her, hvad er det så I tænker på ?
Henrik	Altså du får hørebøffer på, og så sidder du ved din skærm og kører et uddannelsesprogram igennem med billeder, lyd og tekster – spørgsmål og tests
Lisbet	Det er også brugt meget i forberedelsen til et kursus [Morten: okay]
Ivan	Jeg vil bare sige, jeg er ikke særlig begejstret for det. Jeg vil hellere læse mig til det, og så prøve det af i praksis. Jeg synes, det er for stift – alt for tungt.
Lisbet	Det kan også virke provokerende også, når man nu har de der talende figurer også [ja] (mumlen)
Ivan	Men det er mere det, når nu man bruger en time på sådan et e-learningprogram. Så vil jeg hellere læse i en bog en time.
Henrik	Nu var jeg i Skanderborg sammen med en af mine kolleger, og nogle fra andre pengeinstitutter. Vi skulle over og lave noget test på det her Letpension. Og det allerførste det gik ud på, det var at finde ud af hvordan, hver enkelt lærer bedst. Modtager bedst muligt. Og der er vi jo forskellige alle sammen. Som du siger, du kan måske bedst lære ved at sidde og læse en eller anden tekst. Hvor andre, de har svært ved at koncentrere sig om den der tekst, men får det meget bedre ind visuelt, og med bøfferne på ørerne der. Så det jo meget individuelt, hvordan man bedst får indlæring.
Susan	Der kan også ligge en udfordring i at få det gjort – rent ressourcemæssigt, så er det jo igen en af dem der – nå, det kan jeg godt



	<p>skubbe. Så spørgsmålet er, om alle får det samme 100% udbytte af – i hvert fald, hvis man skulle have det hele som e-learning, frem for at man er væk fra stedet, og ikke kan gøre andet end og lære. Jeg tror det handler lidt om, at man skal gøre begge dele. Jeg tror det er problematisk, hvis man alene – det ville det i hvert fald være for mig, hvis det alene skulle foregår som e-learning. Jeg synes også e-learning er godt til nogle ting, men jeg synes ikke det er godt til alt.</p>
Jørgen	Jeg er helt enig
Zanne	Christian, nu siger du, at det ikke kan stå alene, hvad tænker du der mere skal til ?
Christian	Jamen altså, du skal jo have fingrene ned i materien for at finde ud af, hvad det egentlig er, det drejer sig om, det skal jeg i hvert fald. Jeg skal have noget praktik oveni sådan noget til visse ting. Fordi det får jeg for lidt ud af – jeg skal selv trykke på knapperne, og se hvad det var, der gik galt.
Jørgen	Det er jeg enig i, kombinationen den er – altså X-portalen, den synes jeg egentlig er et meget godt eksempel på, at man får e-learningen først, og så kommer kursus. Jeg synes personlig, jeg får væsentlig mere ud af selve kurset. Men det er måske også, fordi jeg kan fornemme, at vi har samme holdning til de der personer, der står og siger en masse ting. At e-learningen synes jeg kan være ganske udmærket også, men hvis man føler, at hvis man bare skal sidde og høre på nogen personer, der snakker, hvor man tænker, kan jeg ikke bare få lov til at komme videre. Så er det måske fordi, e-learningmodulerne bare er bygget op på en forkert måde for sådan nogle som os.
Lisbet	Prøver du at finde tilbage til noget, så er det et helt afsnit, du skal have, fordi faktisk lige præcis med X-portalen
Susan	Man kan miste fuldstændig koncentrationen faktisk, så man ikke får noget ud af et kursus fordi man sidder ..
Jørgen	[afbryder] – men derfor kan det godt være noget, fordi man har lidt mere, end hvis du slet ikke havde haft noget, og du bare kom her – men kombinationen synes jeg er en god ting [ja, ja] Men jeg synes sagtens, man

	kunne lave det bedre – apropos, de her sessioner
Helle	<p>Eller hvis det bare er et system, som kører ligeså hurtigt, som hvis man sidder på pladsen. Hvis du bare sad og tastede, så gik der et stykke tid, før feltet overhovedet blev åbnet. Og så kan du starte først med at taste igen. Og så havde man måske også, fordi da de første var igennem og sagde – det tager bare en krig, okay, men så er du måske heller ikke videre positiv, inden du selv går i gang med det [nej] Men det er jo det, at der ligger så meget spildtid i det. Havde det der system kørt hurtigere, og du kunne komme ind i felterne sådan rimelig uden... så kunne du have kørt det igennem på det halve tid. Og du havde fået akkurat ligeså meget ud af det. Jeg synes det var god som appetitvækker til de skærme, du sidder med herinde – det virker bekendte, og så ved du, hvor du skal hen.</p>
Henrik	<p>Jeg synes det var – det Christian og jeg har været igennem indenfor TK-vurdering. Der fik vi sådan et E-learning, vi skulle igennem, inden vi skulle til en snak hernede i OC, hvor vi så gennemgik det efterfølgende – det synes jeg egentlig, at vi sådan blev rimelig rustet til, at vi selv skulle ind i X-portalen og lægge de her vurderinger ind [Christian: ja, det er rigtigt] – det synes egentlig det var</p>
Henrik	<p>Og jeg giver dig helt ret, nu kan jeg ikke huske om det var dig eller dig, der lige nævnte, at der er for meget spildt nogle gange i det der e-learning – for meget snak. Der kan man godt kritisere det med at gøre det lidt mere effektivt. [Sagtens] og der synes jeg faktisk det her, det er udmærket.</p>
Jørgen	<p>Der findes også andre former for e-learning – ikke nødvendigvis – jeg er ikke sikker på, at det findes i Jyske Bank, men det gør det i hvert fald der, hvor jeg kommer fra. Hvor man simpelt hen har e-learning, hvor du så samtidig har ligesom, hvad hedder det så, når du sådan samtidig har sådan et telefonmøde, hvor du simpelt hen har en underviser i røret, og du samtidig også kan kommunikere. Det der er fordelene ved det, vil jeg sige, det er at hvis det er sådan noget relativt simpelt og ikke noget, der tager særlig lang tid, så kører du det faktisk,</p>

	<p>hvor du har det som undervisning, hvor du kan se det på skærmen og følge, hvordan man gør, men du har samtidig lidt oplevelsen af at være på kursus, stadigvæk, hvor du kan spørge til. Det kan du jo ikke på sådan et e-learning, som vi lige har været igennem, at hvis der er noget, du er i tvivl om, så er der ikke nogen, du kan spørge. Det kan du på det der, det er faktisk en rigtig god form for e-learning. [Christian: en god kombination] men det er stadig væk e-learning. Det har jeg bare ikke oplevet i Jyske Bank. [Det tror jeg heller ikke, jeg har]</p>
Morten	Jeg tror godt vi kan vende en brik til
Christian	Et gult kort – <b>Hvad er afgørende for, hvilke uddannelsesmuligheder, du vælger</b>
Christian	Ja, det vil afhænge af den situation, som du er i. Hvad mangler jeg og hvad har jeg brug for, det tror jeg nok vil være afgørende for, hvilken uddannelse jeg vælger.
Henrik	Hvilken stol, du bliver sat på
Christian	Ja, eller jeg selv vil sætte mig på, og fordi, der er jo ikke noget ved at tage et pensionskursus, hvis det i virkeligheden er bolig, man interesserer sig for, så det vil være afgørende for mig, hvor jeg vil hen af
Morten	Er der andre, der vil byde ind? [pause]
Ivan	Jamen, det ligger vel i forlængelse af den snak – pus-samtalen, hvor det som man siger, hvor er det man skal hen af – både personligt og jobmæssigt. Og så må man jo finde de kurser eller uddannelsesbehov, man nu har brug for og få dem planeret ind.
Morten	Ja, men vi kan godt hoppe lidt videre – det er en påstand
Ivan	<b>Når jeg har været på kursus eller deltaget i e-learning, så glemmer jeg det hele igen kort tid efter</b> [smågrin]
Ivan	Det tror jeg ikke jeg gør, men jeg vil sige, at nu sidste år, da jeg startede i banken, det var lige omkring, hvor vi fik pakkerne, og da skulle vi alle sammen igennem e-learning. Jeg tror, der var en 20-30-stykker, hvor man skulle krydse af i et regneark. Jamen, jeg tror jeg nåede en tredjedel af de der, fordi det simpelt var for overvældende – det var alt for mange informationer på en gang.

Ivan	Men det svarer selvfølgelig ikke på det spørgsmål, men jeg er ikke særlig god til det e-learning, så jeg tror jeg vil overlade til jer andre at svare på det spørgsmål.
Jørgen	Jeg vil sige, om det er e-learning eller det er kursus. Hvis man ikke bruger det overhovedet, så glemmer man det. Og det er generelt uanset om det er e-learning eller det er kursus. Så det er da klart, man har fokus på det, når man kommer hjem, men man skal så også arbejde videre med det
Henrik	Hvis ikke du får lov at arbejde med det efter kurset [Jørgen: afbryder – det er så det der er udfordringen nogle gange] så bliver det skubbet længere og længere bagud
Jørgen	Og jeg er fuldstændig enig. Alle de der pakker, vi gik igennem. Dem vi ikke har brugt siden, dem er der da formentlig ikke nogen af os, der overhovedet kan huske
Birte	Ja, men så kan man også sige, at nogle gange e-learningen, det var også <u>alt</u> for langt. Jeg tror nok, det gjorde lige det, at man til sidst sagde, nej, det er (mumlen) fordi det var så meget, at det... Konkret, så det man gerne vil vide.
Ivan	Men var det ikke netop det, der var ideen med de der. At man skulle lige som finde vores adfærd. Ikke så meget det der tekniske indhold
Birte	Jo, men jeg synes altså ligesom, hvis man har været i banken i mange år, så kender man jo ligesom godt bankens adfærd som sådan. Det man jo egentlig skulle vide noget om, det var, hvad var der i de der pakker. Og jeg ved godt, at der kan man bare lukke op og kigge i dem, men nu var det jo nyt for os alle sammen, så det man havde brug for at vide noget om, det var, hvad var der i pakkerne, hvad kan man bruge dem til. Ikke så meget udenomssnak, som man egentlig ikke.. synes jeg
Henrik	Nu synes jeg også, der er lidt forskel på, hvad det er, du er i gang med. For er det et kursus omkring bolig for eksempel. For det første er du af sted og du er motiveret, fordi du måske interesserer dig for bolig, ikke også. Og de der pakker med al det der e-learning – altså der blev du jo <u>bombarderet</u> . Altså, du skal kapere en hel masse. Nogle

	<p>gange skulle du igennem en to-tre-stykker på den dag af de der, og det er jo info hele tiden. Og det er sådan et, du skal igennem de der kurser, det er ikke sådan et: jeg vil gerne igennem det der kursus der. Nej du skal igennem de der kurser der, og så synes jeg, det er alt for meget information at få på så kort tid. Og der er pr. automatik, noget der bliver – pift ud til venstre med det der. Eller til højre med den der, den husker vi lige, og til venstre med den der. Sådan har jeg haft det.</p>
Helle	<p>Jamen, det tror jeg, du har ret i. De pakker du rimeligt har delt ud af – i hvert fald omkring boligprodukterne, ja men dem kender jo. Men de andre ud over, at du har været igennem dem [xxx:dem bruger I ikke så meget måske] Men jeg tror da gerne, du skal have arbejdet med dem lige efter, ellers så mister man [ja] den viden man har fået [ja]</p>
Hennrik	<p>Ja, det er allerede nyt om 3 uger, ikke</p>
Morten	<p>Jeps, I må godt vende den næste</p>
Jørgen	<p><b>Hvilke få ord kan beskrive et kursus i Jyske Bank</b></p>
Lisbet	<p>Entusiasme</p>
Henrik	<p>Godt jeg ikke trak det</p>
Ivan	<p>Nu synes jeg, jeg har været på en 2-3 kurser efter jeg er startet i Jyske Bank. Jeg synes, man bruger al for meget tid på at præsentere hinanden. Jeg tror, man bruger en to-tre timer på at præsentere hinanden. Og et eller andet sted –det bliver man sgu træt af, fordi man føler lidt, når man kommer på kursus, så vil man gerne have lidt med tilbage. Det er det der med at komme til at lære hinanden at kende, det kan man også gøre efter frokosten eller om aftenen. Der synes jeg, man skulle korte lidt ned på den der del. Men ellers – jeg ved det er en del af kulturen, så det er jo et bevidst valg, at man gør det. Jeg synes bare, at man spilder tiden lidt</p>
Jørgen	<p>Det er jeg enig i. det må jeg sige, det synes jeg også man bruger meget tid på, men der har jeg så, nu har jeg nævnt rollespillene en gang. Men jeg føler også rollespil, man bruger utrolig meget tid på, at man får præsenteret opgaven, hvad det er vi skal</p>

	<p>gøre, så går man ud i grupper og sidder og snakker om tingene, og hvem gør hvad, og man sidder og bruger meget at tiden på – bare det ikke er mig, der er den, der skal fremlægge det. Og så kommer man ind og bruger noget tid på det inde i plenum også. Og der har jeg sådan lidt – for mig (støn), der ville det være meget bedre at sige, jamen de der tre timer, man måske kan bruge på en opgave, der ville jeg personligt få langt mere ud af det, hvis man havde en konkret case, hvad skal man sige, hvor man egentlig kørte den igennem fælles og tog hvert element i den og sagde, jamen hvad er det vi skal være opmærksom på her, og hvem har nogle god inputs osv. Det får jeg meget, meget mere ud af, fordi jeg føler der bliver brugt for meget krudt på – hvordan skal vi nu fremlægge det, og hvordan skal vi nu gøre det, og så stå og skrive det på en tavle, og det gør hver enkelt gruppe så. Så jeg synes, der er meget spildtid også på kursus. Men det skal jeg skynde mig at sige, at det er der ikke generelt, det er der på nogle kurser. Der er også andre kurser, der er supergode. Men der er jo sådan en evaluering bagefter, og det kan jeg høre nogle gange, når man bliver spurgt på et kursus, hvad er det I tror, hvad er det I gerne vil have. Hvad siger I om det her kursus, når I går. Det er ligesom det første man skal starte med at beskrive. Og der var der i hvert fald rigtig mange, der skrev, at man ikke ville have rollespil. Og der er også tilbagemeldinger på evaluering af kurset, og det kan undre mig, at man så ikke kunne ændre sig en lille smule hen imod, at så er der så de optimale – de gode tilbagemeldinger på det. Det gør man jo nok også, men..</p>
Morten	Er der andre, der vil byde ind ?
Ivan	<p>Jeg ved ikke, jeg kan da godt byde lidt ind på rollespil. Jeg synes, at rollespil på kurser. Det synes jeg rent faktisk er ret godt. For det er klart, men kan ikke undgå, at man dummer sig, men den snak man så har bagefter, hvor man siger, okay, hvad kunne man så have gjort anderledes. Den synes jeg, der er stor læring i den. Så det er jo sådan lidt den modsatte [Jørgen – afbryder,</p>

	det synes jeg så] det kan klart man kan godt diskutere vægtningen på, hvad der bliver fyldt på [ja] og den tid, hvor man så øver sig på rollespil, det kan godt være, den skal balanceres lidt, men jeg synes der er udbytte i det
Jørgen	Men så er vi jo lidt tilbage igen. For det er klart, der er vi jo forskellige, for der har vi hver især, hvordan vi lærer bedst. Jeg har det også sådan, at jeg hader rollespil. Jeg hader også, hvis der er en kollega, der spørger, må jeg ikke prøve at deltage i et af dine møder og bare være flue på væggen og se, hvordan du kører et møde igennem. Jeg hader at blive overvåget, det bryder jeg mig ikke om. Men det er der mange andre, der har nytte af.
Lisbet	Det har dem, der skal lære noget nyt rigtig meget nytte af.
Lisbet	For det gør nogle ting rigtig godt faktisk
Jørgen	Men der er min påstand, at så bare hvis man kører en eller anden case igennem fælles, så vil der være rigtig mange, der kommer med guldkorn også, som kan lærer mindst lige så meget af. Øh, og der er jo også folk, der siger, at jeg har prøvet at gøre sådan og sådan, der er mange, der kan fortælle om et konkret møde, også hvor de har gjort det knap så godt [mm] og det synes jeg da, men det er da rigtigt, når det først er ovre, jeg synes bare, man bruger utrolig meget energi på – og sådan er vi jo desværre åbenbart rigtig mange, der har det, jeg bruger enormt mange ressourcer på at tænke, bare det ikke er mig, der skal op til det her og bruge krudt på, hvem er det nu, der skal præsentere det her. Hvem er det, der skal skrive på tavlen osv. Det er der, jeg synes, man bruger for meget tid og krudt og energi på de ting i stedet for det konkrete.
Morten	Skal vi gå videre – det er en med billeder
Birte	<b>Vælg et eller to billeder, der beskriver, hvordan viden deles i Jyske Bank. Begrund dit valg.</b>
Ivan	Hvordan viden deles ?
	Ja, hvordan viden deles i Jyske Bank
	Alle rejser sig og går rundt og ser på billederne. (Der småsnakkes og grines lidt - lavmælt) [det er lidt svært, for det gør man

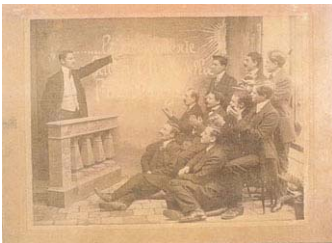
	jo bare] [ mit billede er blevet stjålet – fælles latter] [du kan bare låne en][nej, det var motorveje][du må da gerne låne den, så kan jeg bare få den igen]
Morten	Du kan jo prøve at starte så
Jørgen 	Altså, jeg har valgt det her, og det er simpelt hen et væld af motorveje oveni hinanden – eller veje i hvert fald. Og det jo supergodt, fordi man får trafikken til at køre osv. Men det kan også nogle gange for mig i hvert fald være lidt uoverskueligt. Der var en, der startede med – helt i starten var der en, der sagde, at man kunne få informationer om alt – alle mulige steder, det var bare, hvor man så fik dem – var det dig ? eller hvor man fandt dem i VIS, og sådan kan jeg også ha ´det, for jeg synes virkelig, man kan få rigtig mange informationer fra alle mulige forskellige kanaler. Øhm. Både fra kolleger og fra VIS eller ringe til Kristoffer Astrup. Altså alle mulige forskellige steder fra, og det er supergodt, synes jeg, men stadigvæk, når jeg så mangler en eller anden information, så er det til gengæld ikke sikkert, at jeg kan finde et svar selv, eller også kan jeg i hvert fald have svært ved at finde ud af, er det den her vej, eller er det den her vej. Derfor har jeg valgt den her.
Birte 	Jeg har valgt den her, fordi når nogen har været på kursus eller har fået ny viden, så er man god til at dele det med de andre i afdelingen, hvad det er man har lært. Og de andre spørger, hvad var det, du var på kursus i, og hvad var det, du lærte der, og kan du hjælpe mig med det. Så den fornemmelse har jeg. Men så har jeg jo igen det der med, at alt det der, som de andre er på kursus i, det har jeg egentlig ikke rigtig meget sådan brug for, så man padler måske sådan lidt alene i vandet, så hvis jeg skal have noget information så om noget af det, jeg arbejder med. Så skal den egentlig søges ved en anden afdeling, eller ved et andet netværk. Så jo, der er meget kommunikation blandt medarbejderne i banken, men det kommer an på, hvad man arbejder med.
Susan	Jamen, jeg har valgt den her, som viser en hel masse sammenmaste dåser, sådan bare kort for at beskrive, at al den information,







man kan få indefra VIS, den er samlet her, man skal bare lige vide, hvad dåse er det man skal pille ud. Og jeg vil ikke sige ret meget mere om det, ud over det, der er blevet snakket om, at der er så meget information derinde, så man kan næsten søge om alt, hvad man har brug for. Det synes jeg beskriver lidt, hvor meget viden, der egentlig ligger, som det er muligt at få fat på – øhm, at det så somme tider kan være lidt svært, hvis ikke man lige har fanget den helt rigtige. Men det lykkes som regel af få fundet ud af, at få den viden, man har behov for. Så har jeg så taget den her. Det beskriver en hel masse biler, der kører i den samme retning, der er altså ingen spøgelsesbilister på den her måde, og det har jeg gjort, fordi man er begyndt, jeg synes, at i Jyske Bank er vi begyndt på at give målrettet information til alle medarbejdere på en gang via vores Jyske Bank TV. Og på den måde kan man sige, at der får man den viden ud til alle medarbejdere som.. , og de holdninger og de ting, som man mener, at alle skal vide og have den samme information om, så det ikke skal igennem flere led. Og det synes jeg faktisk er ret godt, at der ikke kan blive noget forvansket undervejs, men at de ting, som vi virkelig har behov for at få direkte, så derfor kan vi i hvert fald med de ting forsøge at køre i samme retning, så der ikke er nogen, der kommer til at køre den modsatte vej

Helle




Jeg har valgt den her. Det ligner godt nok sådan en gammel skolestue, men jeg mener godt, man kan bruge den alligevel. Hvis det er sådan, at når man har været på kursus, eller man har fundet et eller andet genialt et eller andet sted i systemet, at man så via et morgenmøde eller en briefing, man lige samles om et skrivebord, at man den vej rundt får delt ud af den viden, som man har fundet – måske tilfældigt. For eksempel i sidste uge, jeg tror det var fredag, jeg tilfældigvis ser en overskrift på "ordet er frit" om jubilæumskontoen – okay så opdager man den vej rundt, at der blev åbnet for den i går. I stedet for at den var kommet ud på "Jyske Net", så alle så den, at den ikke

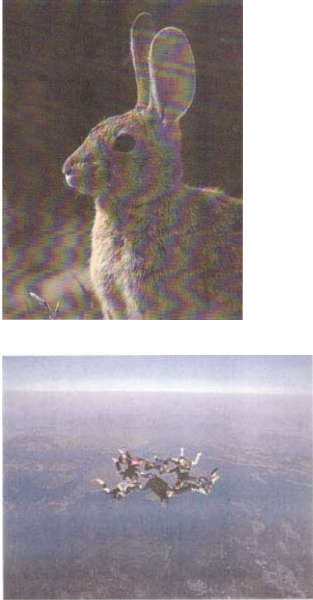

	<p>ligesom var gemt væk inde under "ordet er frit". Da fik vi i hvert fald lige samlet folk, jamen okay den kommer i næste uge. Øhm, så har jeg taget kaninen. Og det har jeg gjort lidt i forhold til, at den der måde at få skabt den der viden på, det ligger også på, hvor nysgerrig, man er, og det synes jeg den lille hare er Så den ligger også meget hos en selv, hvor nysgerrig, man selv er.</p>
<p>Lisbet</p> 	<p>Jeg har valgt den her med flyvemaskinen, eller valgt at den skulle symbolisere nogen, der flyver, og det handler så om, at der er altid nogen, der har overblikket. Og det er så også derfor, jeg har taget den næste med – en tovholder, hvor det er den, der formidler læringen videre. Det kan også være mig selv, der opsøger læringen, og så også, hvis jeg har været på kursus og så står frem og siger, jamen det er det, jeg har oplevet, så forhåbentlig er der andre, der har lyst.</p>
<p>Henrik</p> 	<p>Jeg har også valgt den her. Det er sådan lidt ud fra, at jeg betragter sådan vores arbejde, at der kører det lidt bare derudad, der kører vi på den her motorvej. Men der er visse regler, der gælder, når man kører på en motorvej. Der er noget, der hedder fletteregel. Og det vil sige, at på din højre side, der kan der komme en bil, hvor der står viden på siden af den. Og så kan du enten vælge at speede op og lade den der viden flette bagud. Du kan også vælge at sænke farten og lade den komme ind foran, hvor du kan følges med den her viden, altså tage imod den her viden. Og det er ligesom for at fortælle, at vi er selvfølgelig selv ansvarlige for, hvor meget viden, vi vil have med, når vi kører på den her motorvej.</p>
<p>Christian</p> 	<p>Ja, jeg har valgt sådan et gammelt byggeri her med et stillads, hvor det skal symbolisere viden. Hvor hvis man tager oppefra, ham der står heroppe, han ved, hvordan han er kommet derop. Og når vi skal have ny viden i organisationen, så bruger vi jo Anders Dam, som regel til at fortælle os lidt, og så siver det ned gennem organisationen, og det er så det, det her det skal vise. At vi deler viden på den måde. Men jeg har så også taget en hånd med, fordi den viden jeg har, den skal jeg selv</p>

		<p>tage ansvar for, og det håndaftryk det skal så sættes. Og den viden, jeg giver videre til en kollega i afdelingen, ja den vil jeg også gerne sætte et håndaftryk på. Så den er tveægget.</p>
<p>Ivan</p> 		<p>Jeg har taget sådan en med her, hvor der er dråber, der kommer ned sådan hist og pist, og det jeg gerne vil symbolisere her, det er at den gang jeg startede, der kom jeg fra en økonomifunktion, hvor det er sådan en meget videnstung. Og så kom jeg jo til bank igen, og at når man gik hen og spurgte en, ja så fik man kun et halvt svar. Og så gik man måske ind på nettet, det var sådan lidt svært sådan lige at finde, okay, jeg vil godt lige vide det her konkret. Og da synes jeg da, det er helt rigtigt, det vi har gjort nu med de der netværk – hvad hedder det fagansvarlige, fordi så samler der sig jo så noget viden et sted, så skal man bare sikre at få det ud til folk. Ellers kan det somme tider være svært at sige, hvem er det lige, man går til, når man skal spørge. For det der med at få halve svar, det er jo ikke noget, man kan bruge til ret meget. Det ved jeg ikke, nu kan jeg jo ikke engang huske, hvorfor jeg tog den her, men det er vel også et eller andet med at sige, at der er utrolig mange steder, man kan få information. Men jeg vil så sige, Jyske Bank, de er sådan set ret gode til at sprede viden ud i hvert fald i min afdeling, hvor de er gode til, hvis man har haft en god oplevelse – at få den bragt videre. Vi starter altid med mandagsmorgenmøde, hvor vi lige fortæller, hvad er det, der er sket i sidste uge – har der været nogle gode salg eller dårlige oplevelser, og så også hvad sker der ske i næste uge. Det er jo med til ligesom, man får nogle informationer om, hvad der sker i afdelingen.</p>
<p>Morten</p>		<p>Jamen, så kan vi jo hoppe videre til en påstand, der er kun 3 kort tilbage</p>
<p>Susan</p>		<p><b>I min afdeling er der ikke afsat til videndeling kollegerne imellem</b></p>

	<p>Det vil jeg vove, at det er en påstand, øhh, og så vil jeg sige, at det der med om der er afsat tid, det er vel også et spørgsmål om, om man tager tiden til at gøre det. Øhh, så den mener jeg ikke, at den holder i vores afdeling. Selvfølgelig er der nogle tidspunkter, hvor man har – hvor man føler, man har bedre tid end andre, men jeg mener, jeg mener faktisk, at vi bruger tid til at dele den viden, vi nu har fået, også som xx siger, jamen er der nogen, der har været på et kursus eller har oplevet noget, vi gjorde det blandt andet i morges. Nu behøver jeg ikke at fortælle hvad vi gjorde, men hvor der var en kollega, der i sidste uge havde haft en oplevelse, som ikke var den mest specielle positive oplevelse, men hvor der var kommet noget godt ud af det, men som fortæller det til et morgenmøde, det er jo blandt andet vidensdeling. Men jeg mener også, vi gør det til daglig. Det kan godt være, vi kan blive bedre til det i nogle perioder. Jeg mener, man skal <u>tage</u> tiden og ikke – den behøver ikke at være afsat på forhånd.</p>
Christian	<p>Nej, men den er afsat så meget, at der <u>er</u> tid til det. Hvis du vil have den.</p>
Susan	<p>Ja, det er jo et valg, man gør, kan man sige</p>
Christian	<p>Ja, det er jo helt klart, det kan man bare gøre</p>
Ivan	<p>Det afhænger vel også at den kultur, man har. Jeg har jo arbejdet i andre virksomheder, der kan der godt sidde nogle medarbejdere – en erfaren medarbejder, som siger, de vil sgu ikke give viden videre [de holder på den] fordi man siger, det giver sgu magt, og det giver sikkerhed for sit job, at man holder på den. Der vil jeg sige, at det er den helt modsatte kultur, der er i Jyske Bank. Jeg har ikke mødt <u>en</u> endnu, som ikke vil lade viden gå videre. Og det synes jeg da er meget, meget positivt [ja, ja]</p>
Susan	<p>Det tror jeg faktisk godt, du kan have ret i, at det er del af kulturen. Jeg tror da godt, man kan møde det stadig væk – selvfølgelig kan man det, men i det store hele så tror jeg, at man er villig til at give noget af sig selv.</p>
Ivan	<p>Jeg tror det hænger sammen med team –</p>

	med teamtanken [ja – ja] at man har ligesom fælles slag i at nå målet, ikke også [ja, ja] og så er man altså nødt til også at hjælpe hinanden
Christian	Sådan synes jeg nu altid, det har været – i de små 35 år, jeg har været i foretagendet. Altså lang tid før team-tanken opstod, så betragtede vi banken som <u>teamet</u> . Så det er en kultur
Ivan	Jeg tror bare, det du har oplevet indenfor arbejdsmarkedet indenfor de sidste mange år, hvor det er blevet mere og mere effektivt [Christian: ja, ja] så kan man hurtigt glemme den del. (uforståelig snak oveni hinanden). Det er også det jeg siger, det gør man ikke i Jyske Bank, og det er meget, meget positivt.
Henrik	Hvad er det man siger med de her netværk, det er ikke et spørgsmål om, hvad du kan få, det er et spørgsmål om, hvad du kan give
Lisbet	Ja, jamen det handler både om det, og det handler også om at bringe de gode historier videre, og den viden der er de forskellige steder, bringe den videre til alle afdelinger, så de får det bedste ud af det. Så man kan <b>() som et hav i et fyrtårn, som det hedder</b>
Morten	Jeps
Helle	<b>Hvor og hvordan har du indtil nu lært mest – se valgmuligheder</b>
Morten	Ja, der kommer nogle valgmuligheder heroppe – jeg kan lige tage dem: <b>h) Af mine kolleger i teamet og vores fælles opgaver</b> <b>i) Af den fagansvarlige</b> <b>j) Af min leder</b> <b>k) Af de kurser og det uddannelse, jeg har deltaget i ?</b> <b>l) Ved at læse i VIS</b> <b>m) Gennem E-learning ?</b> <b>n) I min fritid</b> <b>o) Af kunder</b>
Helle	Jeg synes, det kommer lidt an på, hvad det er – altså i hvilken situation, det er, for jeg tror da, at vi alle sammen kan tage de der og sige, at i den situation var det den, og i en anden situation var det det noget andet
Henrik	Altså hvis det er vores totale viden indtil dato, så er det jo en kombination af alt det

	der
Morten	Ja, yes
Helle	Det er også alt afhængig af, hvad det er for en opgave, hvor det er du vil søge den der viden, du skal bruge for at løse den der opgave og få den der viden bygget på. Det vil være lidt afhængig af, hvad det er for en opgave, hvor det er, du vil gå hen. For hvis det er et eller andet, hvor du ved, okay det ved den der kollega en masse om, så vil du jo tage fat i den med det samme, altså
Morten	Er der andre, der vil sige noget
Ivan	Jeg hælder klart til de 3 første, at der hvor jeg lærer mest, det er sgu på jobbet, det er learning by doing, og der må man sige, at det er de opgaver, man har og det team, man er i og sidde og lytte til dem, hvad de gør godt og skidt. Jeg tænker også på vores kreditansvarlige, det er lige den, jeg bruger mest. Det er meget kreditter, jeg arbejder med på erhvervsområdet, og selvfølgelig også af min leder, hvordan er det lige, han serverer tingene. Det er det, jeg har lært aller mest af. Jeg vil sige de sidste 4-5 punkter, det er sådan lidt sekundært. Det er selvfølgelig med til at understøtte det andet, men det ikke det der...
Morten	Er der nogen, I synes, vi mangler – sådan for at have foldet hele paletten ud? Er der noget, I synes med hensyn til jeres job?
	[pause] [Morten: nej?]
Morten	Jamen, I må gerne hoppe videre, jeg tror, der er ()
Lisbet	<b>Vælg et billede eller to, der forklarer, hvordan du lærer bedst. Begrund dit valg</b>
	Alle rejser sig og vælger billeder – pludren undervejs – der smågrines – der tales om et alvorligt trafik-uheld en kollega har været udsat for
Birte	Man får jo nogle gange sin viden fra de kurser, men er på – men hvad lærer du bedst ved, så er det ved at prøve det, eller prøve det selv, jeg lærer rigtig, rigtig meget for at få de forskellige, så derfor har jeg valgt det billede [under hele denne kommentar småsnakker andre om carport og andre ting, så alt kan ikke høres]
	

Morten	Ja, ved at prøve det af
<p data-bbox="150 271 244 300">Susan</p> 	<p data-bbox="764 271 1442 1043">Jamen, jeg har taget to. Jeg har taget et naturbillede her, hvor man har noget grønt og en lille hytte og noget blå ude i baggrunden. Det har jeg gjort fordi, jeg lærer på flere måder, nogle gange så har jeg brug for at tiden og ressourcerne er der, at man ikke.. , at man har ro på til at lære det, man nu skal lære. Det er den ene del af det. Det kan godt være, at man sidder med noget læring, man selv skal klare på det her. Så har jeg taget den med pingvinerne, hvor man er meget i fællesskab igen, og det har jeg gjort lidt fordi, der vil være nogle situationer, hvor man har behov for at være i et fællesskab, når man skal lære, så det symboliserer egentlig, at i nogle situationer har man brug for selv at have roen til at lære, og indtage det, men nu bliver udsat for. I andre situationer, der vil jeg have behov for at være sammen med andre mennesker for at få det mest optimale ud af det. [Morten, jeps]</p>
<p data-bbox="150 1055 225 1084">Helle</p> 	<p data-bbox="764 1055 1442 1440">Jeg har valgt den nysgerrige kanin. Det er noget at det, der gør, jeg synes, du har lyst til at få det – det er den der nysgerrighed med at finde noget nyt. <b>Undersøge de der ting, hvad kan jeg bruge tingene til ?</b> Og så har jeg valgt den her. Det der med nogle gange – sådan lige prøve at springe ud på det lidt dybe vand for at prøve nogle ting af. Det kan godt ske, at det giver nogle øretæver, men det giver altså også en viden, som sidder godt fast bagefter.</p>
<p data-bbox="150 1693 240 1722">Lisbet</p> 	<p data-bbox="764 1693 1442 2002">Jamen, jeg har taget den her. Det er igen fra mit egoistiske valg omkring pension, hvor jeg skal flaskes op fra bunden af, så jeg kan blive stor, så det er derfor, jeg har valgt den her. Så har jeg valgt den her med cyklen op () også fordi man nogle gange skal overskride nogle grænser og skal prøve noget, man ikke har prøvet før. Det gør jeg i den grad i den her proces, så</p>

	
<p>Henrik</p>  <p>Billede mangler</p>	<p>Altså, jeg har valgt den her bjergklatrer her, fordi jeg har det sådan, jeg kan ikke læse mig til, hvordan jeg skal bestige et bjerg, og så få diplommet, altså jeg skal ud og prøve det - og så få diplommet. Og så.. ja, hvorfor fa´en var det jeg valgte den her? Jo, det var lidt med, at vi sidder i et fly. Der er en, der styrer, og så er der en, der sidder bag ved som passager og kigger lidt frem, hvordan han styrer det her. Og det er sådan lidt måske den her mesterlære, jeg også tror, jeg vil have det godt ved, hvis jeg skal lære</p>
<p>Christian</p> 	<p>Ja, og jeg har valgt de her brovandrerer her. Det er jo også lidt ligesom Henrik siger, det er rart, man kan have en til at gå foran sig, så man kan se, hvordan man skal gøre, fordi træder du et skridt forkert her, jamen så er det måske ned og sluge en del vand, og det er jo ikke så smart, hvis man skal lære noget [latter] Man skulle jo nødig dø i projektet, men jeg har det også bedst med mesterlæren som sådan. Ikke at jeg ikke kan finde ud af andet, men det er nu det, jeg lærer bedst ved, og så selvfølgelig at gøre tingene.</p>
<p>Ivan</p> 	<p>Jeg har taget den her med, hvor jeg tror, de befinder sig indeni et fly, og skal til at springe ud, om det med faldskærm eller hvad, det må det næsten være [ja] [grin] Det symboliserer måske, da jeg startede tilbage i bankverdenen efter at have været væk i 7-8 år, så er der lige noget, man skal have indenbords igen, inden man kan springe helt ud, og det er balancen, hvornår er det lige, man kører ud på tynd is eller lader være. Og et eller andet sted, der har jeg da lært, at man skal måske springe ud, lidt før man selv tror. Men det handler om at finde balancen, hvor man lige som har nok viden til at klare den opgave, man skal i gang med.</p>
<p>Jørgen</p>	<p>Jamen, det bliver en stor gentagelse, fordi jeg har valgt et billede, hvor jeg vil sige det</p>



	<p>samme som jer alle sammen, hvor det der med at springe ud og prøve det af, fordi hvis man ikke gør det, så sker der da i hvert fald ikke noget som helst – set med mine øjne. Så spring ud i det – det er det, man lærer mest ved</p>
Morten	Jamen, så er vi ved den sidste
Henrik	<b>I Jyske Bank værdsættes det ikke, at man uddanner sig</b>
Ivan	Ah, måske ikke lige kontant
Henrik	Det er en påstand, ja
Henrik	Tværtimod
	[pause]
Morten	Ja, stik modsat – ja ?
	[pause]
Zanne	På hvilken måde oplever du det ?
Henrik	<p>Nu sagde jeg, at jeg kunne føle lidt, at vi har svært ved at kunne komme af sted på kurser og uddannelse – men det ikke være sagt, at vores leder ikke er interesseret i at vi tager uddannelse, men hvis vi kan gøre det på stedet, så er det optimalt</p>
	[pause]
Christian	<p>Jamen, vi havde engang en mand her i region Syd, en der hed Jørn Jørgen Christiansen. Han havde på sin opslagstavle et opslag, hvor der stod: hvis du synes uddannelse er dyr – så prøv uvidenhed. Det synes jeg bare siger alt om den der.</p>
	[stilhed]
Morten	<p>Jeps, men øh, vi er jo ved at være nået ved vejs ende. Er der noget, som I synes, skulle være blevet bragt på bane omkring læringskultur i Jyske Bank – noget som vi har overset – eller et eller andet ? Det kunne være der var et eller andet, I synes, var mærkeligt, at vi ikke havde bragt det på bane [stilhed] noget af det vi sådan også beskæftiger os lidt med – det er nu har vi jo været sådan meget inde på den formelle læring. Noget af det vi også er inde på, det er sådan noget med uformel læring, f.eks. det der foregår over frokosten og måske på gangen, man mødes ved kaffeautomaten – hvordan synes I det foregår – kan man få – får man noget viden ved at mødes på gangen eller mødes over en frokost, eller i</p>

	fritiden ved at man dyrker noget sport eller sådan et eller andet. Gør man det i Jyske Bank ? Er der nogen, der har noget
Henrik	Altså til frokosten, da synes jeg da, vi er meget.. [Morten: ja, ja] sådan rundt om, hvad der er sket, og hvordan man taklede en eller anden sag. Ja, den ryger da over frokostbordet.
Zanne	Så skal vi til at have løn i frokostpausen
Lisbet	Jeg synes også, jeg oplever, hvis du for eksempel sidder tæt på kasse, og hvis du så oplever en eller anden situation – så der ikke står en eller anden, der er ked af det, hverken kunde eller kollega, for det er jo nogen gange der, man får det første
Morten	Jeps – [pause] jamen så kunne jeg selvfølgelig gerne tænke mig at høre, hvordan I har oplevet at være med i sådan en fokusgruppeinterview – har I prøvet det før. Hvordan er jeres oplevelse med det – i sådan et interview her, hvor det nærmest er jer selv, der styrer det hele ?
Susan	Jeg vil da godt sige lige lidt kort – jeg har ikke prøvet det før, men jeg synes da egentlig det har været meget sjovt og lidt spændende også, for man lærer noget, nemlig omkring opfattelsen af, hvordan andre gør og om læring i andre afdelinger. Eller måske ikke gør noget, så jeg synes egentlig, man har godt kunnet få en læring ud af det og noget positivt også. Så jeg synes egentlig, det har være meget.. [Morten: jeps]
Morten	Er der andre, der..
Christian	Jamen, jeg har heller ikke været med i sådan noget før, og som der bliver sagt, man får lidt indblik i, hvordan er organisationen egentlig skruet sammen [Morten: ja, ja] og fungerer det nogenlunde ens alle steder. Ja, det synes jeg nok, vi har fået noget ud af.
	[pause] [Morten: ja, men..]
Zanne	Og I har glemt alt om kameraet, ikke ?
Morten	Jamen, så er der ikke andet at sige, end at der er frokost om 5 min. og er det mulighed for, hvis der er et eller andet, vi ikke lige forstår ved de oplysninger, vi har fået, er der så mulighed for at vi kan kontakte jer på mail eller telefon bagefter [nikken og ja] ikke fordi vi – det skete ikke ved

	finansøkonomerne, men det kan jo godt være, at der..
Zanne	Det kan jo godt være, at når vi sidder og skriver det hele ud, at vi så egentlig kommer til at tænke, hov, hvad mente hun egentlig, eller hvad mente han egentlig med det, at vi så tænker, kan I huske det – eller kan I selv huske det [smågrinen, og pludren]
Morten	Jeg vil sige også, at I har været rigtig gode, også med de her billeder, I er virkelig kommet på banen med nogle gode tanker omkring det at bruge associationer til forskellige ting, jeg synes, det har været rigtig godt [Zanne: ja] I har gjort meget ud af det – helt sikkert
Jørgen	Nu spørger jeg sådan lidt nysgerrigt, hvordan kommer man til at kunne bruge det i Jyske Bank – kommer der – er det noget, som vi vil kunne bruge fremadrettet, eller er det mere noget, man laver som et projekt for jer – eller hvordan ?
Zanne	Altså, det er noget – der er jo ved at blive udformet en ny bankuddannelse, og den er meget i udviklingsstadiet med hensyn til, hvad er det for nogle ting, man skal tilgodese. Og da, ved det her projekt, de data, der kommer ud af det her, de bliver jo anonymiseret og bliver skrevet, hvor jeres navne bliver slettet og afdeling osv. Og så kan man kigge på, jamen det er det, som nogen af medarbejderne – det er deres billede af, hvordan man lærer i Jyske Bank, og hvordan de godt kunne tænke sig, at det skulle være også. Og det vil helt sikkert komme til at betyde noget. Altså, det bliver jo nok svært at sætte en finger på og sige, jamen det var lige præcis det, der kom ud af det. Men dem, der sidder og ligesom skal beslutte, hvordan skal den uddannelse skrues sammen, og hvad skal det være for nogle ting, der skal vægtes, altså, øh. Jeg kan tage et eksempel med en ting, I siger med et her med et udviklingsforløb, og vide ligesom hvor langt, man er, og hvad er næste step – det kunne jeg godt forestille mig, at det er nogle af de ting, der vil kunne bruges. Det vi oplever – også I giver udtryk for, det er, at I er gode til at dele viden ude i afdelingerne, og at det er noget, der tages alvorligt. Det er jo en vigtig ting at vide –

	også i forhold til, hvordan kan man skrue et uddannelsesforløb sammen
Ivan	Når du siger ny bankuddannelse, er det så kun Jyske Bank [Zanne: ja, ja]
Zanne	Og det bliver sådan mere, hvad skal vi sige med noget – altså sådan som - altså jeg har ikke 100% indblik i det. Men det bliver noget med komponenter, som man kan sætte sammen på forskellige måder afhængigt af, hvor man lige er henne i sit forløb, og der bliver helt sikkert også noget, der tilgodeser, at der er nogle, der er nået dertil, hvor nu synes de ikke rigtigt at der er noget for dem. Det vil der også – det er min opfattelse, at det vil der også blive noget af. Ud over, at nu har vi i går haft en interview i København og det her i dag, så kommer der et eksternt konsulentfirma og laver lidt noget tilsvarende og så suppleret med vores bliver det grundlaget for, hvordan ser I det ude i banken, og hvordan kommer vi så videre. Var det svar på dit spørgsmål [Jørgen: ja]
Birte	Vil det så sige, at ny uddannelse, at det jo selvfølgelig er for nye medarbejdere, der kommer ind – men vel fortrinsvis for unge medarbejdere
Zanne	Nej, det er for alle [det er for alle?] ja, det er for alle
Birte	Fordi ellers så vil jeg jo sige, hvis det var sådan, at det var for de unge fortrinsvis, så var det måske forkert grundlag [Zanne: ja, ja] og tage det på
Jørgen	Jamen er det ikke sådan lidt i tråd med – er der ikke et eller andet i den nye overenskomst omkring med ens kompetencer, man har krav på at få fastlagt sine kompetencer.
Zanne	Joe, men jeg tror faktisk..
Jørgen	For det vil jeg da sige, at det er da sådan lidt i tråd med [Zanne: ja, ja] man har mulighed for at få fastlagt sine kompetencer, og hvad man så – og det gælder jo for alle [ja, det er rigtigt]
Zanne	Ja, og det er vitterligt alle – altså det er ikke med specielt vægt på de unge
	[småsnakken]
Zanne	Og det tror jeg også godt jeg kan sige, uden at sige noget forkert, at der er ingen tvivl om, at det bliver en større grad af noget

	blandet læring, hvor e-læring og praksis og mester-... og så kurser – en større grad af blanding af de ting.
Lisbet	Ja, fordi det jeg vil sige, når man har haft e-learning, nu sidst med x-portalen, så når man kommer herved, jamen så er <u>tiden</u> jo sat af til af til det, så er det ikke noget, man siger, jamen det ordner jeg lige i overmorgen, så er du jo <u>nødt</u> til at tage af sted. Jeg tror 1/3 var skæringsdatoen på hvornår det gamle system røg ud, jamen så er du jo <u>nødt</u> til at bruge det nye altså – jeg synes det, er er godt ved at komme på kursus, det er, at så er tiden sat af til det, og så er der ikke noget snak om () I forhold til at bruge kollegaer og sådan noget, fordi det bliver altid, vi gør det i morgen, nå men så kom der lige noget andet ind fra højre
Susan	Man skal passe på ikke at overreagere, det skal være en god blanding [ja, ja]
Bente	Nu den gang hvor vi skulle lære noget om alle de der nye pakker, vi fik, hvor vi alle sammen skulle prøve lige, hvor det måske ikke lige virkede helt så godt, så havde vi en periode, hvor vi hver mandag tog en pakke op – hver især valgte en pakke, som vi ligesom ville gå dybere ind og fortælle kollegerne om mandag morgen. Det synes jeg i hvert fald, at jeg fik noget mere ud af end og sidde og scanne alle de billeder igennem. Der lærte du også selv noget, fordi du skulle sætte dig ind i den der
Zanne	Fordi man var sammen om det også ?
Birte	Ja, fordi et er fortalt med nogle andre ord, end det der lige var inde i e-learningprogrammet
Birte	Ja, fordi du kigger i pakken, og du læser i VIS om pakken – <u>læser</u> det og fortæller kollegerne om, hvad du ser i den der pakke. Det synes vi – eller det synes jeg, at vi fik mere ud af
Ivan	Jeg tror også det er vigtigt, når I er nu er i gang, at man finder noget uddannelse, der ligesom er med til at løfte kompetencen, specielt fordi du også siger, hvad du siger, man har været igennem alle de der kurser, der er. At man ligesom får lidt mere fyldt på. Jeg har måske opfattelsen af, når man sådan sidder og kigger lidt over på vores

	<p>konkurrenter – Danske Bank, Nordea osv. Der kan vi måske i længden have svært ved at opretholde kompetencen. Hvor vi ligesom siger, du kommer op på et højere niveau. Jeg ved ikke - måske er vi alle sammen lidt for lige. Men ved at man løfter nogen op på et lidt højere stade som også kan være med til at løfte den øvrige organisation</p>
Birte	Ja, man kan jo trække de andre med op
Susan	Det tror jeg også
Ivan	Fordi der er jo en kultur for, at vi skal være meget lige [ja, ja] den tror jeg et eller andet sted, man er nødt til at balancere lidt for at sikre, at vi stadig kan være foran
Birte	<p>Det er der måske også forskel på. Vi har fået en ung mand ind, som egentlig – jeg ved ikke, han er vist økonom, hvor han troede, han skulle være i erhvervsafdelingen, når han engang var færdig. Så valgte han egentlig ret hurtigt, at han ville gerne være i privat, og så fik han meget interesse for investering, og han – egentlig før de der nye netværk, de blev lavet – så blev han vores investeringsrådgiver i afdelingen, og det gør han egentlig super godt, og der højner han i hvert fald også niveauet, fordi han er god til at få andre i afdelingen med, når han ser nogle ting- det kan der nok blive nogle forretninger ud af, så henvender han sig til rådgiveren, og så <u>sammen</u> finder de en eller anden løsning – måske også sammen med kunden, hvor de finder en løsning, så han er god til ligesom og drage de andre ind i det, fordi nogen siger jo investering – ikke mig, men det er der egentlig rigtig mange, der har fået meget ud af, ved at han stille og roligt – den facon han nu er på, hjælper meget gerne, deler sin viden og der mange, der også siger nu, at det der med at køre investeringsvejviser igennem ved det mindre sager, det kan vi da sagtens – nu. Så på den måde – nogen, der måske har en lidt højere viden og interesse...</p>
	[pause]
Morten	Vi siger tak – mad !

## BILAG 6 – KODNING HR-INTERVIEW

Kodning	Taler	Ordlyd
	Morten	Det første vi egentlig vil komme ind på er nutiden her i Jyske Bank. Se på hvilke muligheder medarbejderne i dag i afdelingsnettet for at udvikle eller uddanne sig. Hvad er det for nogle muligheder man har hvis man vil videreuddanne sig eller uddanne sig?
Muligheder for udvikling Kursusaktivitet Eksterne udd. forløb Udvikling i afd.	Karin	Zanne du må lige supplere for du ved på mange områder lige så meget som jeg ved på mange områder. Men altså der er selvfølgelig vores egen kursusaktivitet hmm, som sådan er det der ofte bliver forbundet med at udvikle eller uddanne sig. Og så er der jo alle vores eksterne uddannelser som er altså hele elevforløb og traineeforløb hvor vi også har koblet eksterne samarbejdspartnere på. Og så er der selvfølgelig alt det der foregår ude i afdelingerne, [øøhh] hvor vi i mindre grad er koblet på, der har vi også nogle kolleger som arbejder, dels i HR har vi nogle kolleger som arbejder med udvikling og så har vi også [hmm] altså lederne arbejder selvfølgelig også med, men altså hvis vi taler om det der sådan bliver kigget på som uddannelse så er det meget det vi udbyder herfra.
	Morten	Okay. Hmm hvordan er det i [øøhh] ser i noget i læringskulturen i dag [øøhh] hvordan ser i på det. altså hvordan, er der noget der er ved at ske eller noget der er ved at ændre sig eller er der noget der har ændret sig.
Læringskultur Brydningstid Læring fra absolut til relativ størrelse Fokus på læring i afdelingerne	Karin	Altså vi er jo [øøhh] og det er jo nok ikke helt tilfældigt, det er jo nok derfor Suzanne arbejder med det har projekt, det er jo der står vi jo midt i en brydningstid [øøhh] og står midt i sådan en erkendelsesfase og fordi at fra at det har været en absolut størrelse at når jeg skulle lære noget så skulle jeg ud på Gammelskovriddergård og have ostelagkage i pausen og blokke min kalender i 3 dage og når jeg så kom hjem så havde jeg lært noget. ja øh og den absolutte størrelse omkring at lære noget er i voldsomt opbrud i forhold til at øh og det er selvfølgelig også kantet stillet op, men det er meget at begynde at lave læring til en relativ størrelse, fra at det har været meget den her absolutte størrelse hvor vi skulle ud på en kursusejendom for at lære noget, altså så har jeg lært noget. Og så have fokus på det der foregår i afdelingerne og alle mulige andre sammenhænge og det er først nu vi er ved at bringe fokus på det og det er jo ikke fordi det ikke har foregået.
	Morten	[øøhh], så det vi jo arbejder meget med det er jo øh hvordan bruges E-læring i dag. Hvad kalder i det e-learning eller e-læring
	Karin	Jeg tror faktisk vi kalder det e-learning
	Morten	E-learning, E-learning, hvordan bruges e-learning i dag her i Jyske bank?
	Karin	Og jeg tænker, hvad mener du med spørgsmålet når du siger hvordan det bruges?

	Morten	Ja [øøhh], jeg tænker på hvordan [øøhh] i hverdagen eller bruges det til at man sætter sig hen i et andet lokale og gennemgår noget e-learning eller bruges det når man sidder ude ved sit skrivebord.
E-learning  Bred definition  Intranet med info om produkter, koncepter og lovgivning  Powerpoints  Udviklet e-learning  Effective learning	Karin	Ja, men jeg tænker der er flere lag i det spørgsmål. For det første hvad er e-learning og hvor går grænsen for hvornår man kan tale om at nu bruger vi e-learning. Hvis vi tager sådan en meget bred definition på det foregår det alle de steder du nævner, man kan sige at vi har vores intranet hvor der kommer tv-indslag og der er genvejstaster til IT og tastatur, der er sådan nogle ting, hvor man kan sige at det er noget man selv propper ind i sin hverdag og henter den frem, men man kan sige at der hvor vi primært har brugt det, det har været i forbindelse med implementeringer, altså nye lanceringer af produkter og koncepter eller nye vinkler eller nye politikker eller ny lovgivning hvor vi har været inde og så at for at undgå at fysisk skulle samle folk eller bare sende en mail eller lignende, så bliver det så sådan noget e-learning og det er jo alt fra en powerpoint præsentation til noget lyd og billeder til decideret e-learning altså udviklet e-learning moduler, effective learning agtigt, så det er sådan en bred palette, altså man kan sige at det er både på pladsen, men også noget hvor man går ind i et stille rum og sidder eller derhjemme på distancen, så det er forskelligt.
	Morten	Jeg tænkte på, bruges det samarbejds mæssigt altså dialogisk eller bruges det når man sidder enkelt eller er det gruppebaseret?
Bruges individuelt  Ønske om samarbejde	Karin	Der er helt klart intentioner om at noget af det e-learning der er udviklet skal bruges hvor der i hvert fald er 2 der skal sidde, men jeg vil sige at vores erfaring er at det har været individuelt. Ja det er det primært.
	Morten	Ja
	Karin	Så kan det godt være at der er nogen ting, men det er ikke den måde det primært bruges.
	Morten	Hvor meget i sådan et uddannelsesforløb i banken, hvor meget lægges der på praksislæring? At man lærer ude i praksis.
	Karin	Altså man kan sige [øøhh]
	Morten	Nu går vi over til noget andet, det var e-learning nu er det læring
Praksislæring  Uformel meget vægt på det  Pakke det ind i et koncept.	Karin	Ja ja ja. Uformelt lægges der rigtig meget vægt på det. Det er jo en af de her ting hvor vi kan sige at vi står i denne brydningstid fra at vi vil til at lægge meget meget vægt og tryk på praksislæring, men det kræver at vi pakker det ind i et koncept. Altså at vi på en eller anden måde gør det mere formelt og klæder lederne på til at de har en helt anden rolle i forhold til at sende en kursist eller kollega en af sted på et 3-dages kursus eller at det er noget der skal pakkes



Lederne skal klædes på		ind i rigtige kunder og sidemandoplæring og læring på stJørgenn og alle de der ting vi også arbejder hen imod og vi siger at det sker ikke af sig selv. Vi skal klæde lederne på til dette og pakker det ind i et koncept hvor der skal skabes rum og plads og viden til at kunne gøre det. Ja så jeg vil sige at det sker i høj grad i dag, men ikke som sådan en opfattelse af at nu sker der læring, langt fra i alle tilfælde.
Der skal skabes rum til praksislæring		
	Morten	[øøhh] Sådan det der med, det har også noget med praksislæring eller e-learning at gøre, hvordan ser man på formel uformel læring i banken, hvordan?
Eksempel på uformel læring	Karin	Men jeg kan komme med et eksempel. Da vi lancerede i Jyske Bank [øøhh] Jyske forskelle anden generation, [mmm] der var vi ude at lave meget, vi kalder det ikke for blended learning vi kalder det kombineret læring og [øøhh] der var vi ude og lave sådan en stor pakke, med mange forskellige facetter, det har Suzanne garanteret fortalt jer om, af alle mulige sribes og vittighedstegninger, læringsrum og e-learning og der kommer konsulenter ud til jer og alt muligt blandet mellem hinanden. Vi glemte bare at fortælle at det var læring, så den gang vi var færdige var der så flere der kom han og spurgte hvornår er det så vi skal på kursus? Og det var meget sådan den der erkendelse der gik igennem os, hold da op vi har jo lavet kombineret læring, men vi har bare glemt at sige at det her det var en læringspakke med forskellige elementer. Det blev for implicit så det der vi plejer hvor er det henne. Så man kan sige at der er masser af uformel læring som vi skal have gjort formel og det er det samme med praksislæring, det skal formaliseres og konceptualiseres før det bliver opfattet som læring. Det er en stor forandring i forhold til den måde man opfatter læring i dag.
Glemte at kalde det læring, så ingen mente de lærte noget.		
Det skal konceptualiseres og formaliseres		
	Morten	Ja men så vil vi jo gerne komme ind på fremtiden, i har nogle visioner for medarbejdernes udviklings og uddannelsesmuligheder, hvordan kommer de til at se ud eller er der noget i støbeskeen
Visioner for fremtiden	Karin	Men man kan jo sige at øh den er jo tosidet fordi at hvis vi overhoved vil kunne tiltrække medarbejdere så skal det være attraktive udviklingsmuligheder. Så vi skal være en attraktiv arbejdsplads, [øøhh] så derfor skal vi have et udbud af udviklingsaktiviteter. Den anden vej rundt hvis vi vil være i markedet så skal vi også have nogle spidskompetencer som vi arbejder intenst med. Så man kan sige at vores vision er at vi, for at have medarbejdere i butikken men også for overhovedet at have en butik, så er dette et centralt omdrejningspunkt. Der sker meget lige nu, vi kan aflæse det meget i den retorik der bliver brugt af vores leder, at der er et ord som kompetenceudvikling meget mere i spil end det har været hidtil, det kan godt være at vi ikke er kommet dertil endnu hvor der er kommet en modenhed eller en erkendelse af hvad betyder det så
Attraktiv arbejdsplads		
Kompetenceudvikling		
Erkendelsesproces		

		rent faktisk det er i gang, men hele sprogbruget hele erkendelsen af at her er noget vi skal arbejde med, men så at få det oversat til hvordan vi så skal arbejde med det, det er så her vi sidder midt i lige nu, som jeg kalder brydningstiden
	Morten	Jamen hvad begrunder man denne vision med, hvad er det, du har måske også selv været lidt inde på det før omkring man skal have noget at tilbyde for at trække medarbejdere.
Hvorfor denne vision	Karin	Men jeg tænker at der ikke er noget andet alternativ
	Morten	Der er ikke andet alternativ
	Karin	Det tænker jeg faktisk ikke
	Morten	Jamen hvorfor vælger man denne vision, men det har du jo også været inde på, hvorfor vælger man denne strategi?
Visionen er endnu ikke sprogliggjort	Karin	Jamen ja jeg kan ikke komme med andet, også fordi vi er, vi har overhoved ikke fået sprogliggjort vores vision eller strategi eller noget fordi vi er som sagt vi er der hvor vi er ved at få øje på hvad er det, det har været hidtil og er igang med at blive klogere på hvad er det vi skal arbejde hen imod, det er bl.a. derfor Zanne er ved at tage denne her uddannelse, det er jo fordi vi skal vide noget mere om det her så vi kan sprogliggøre det og vi har forskellige tiltag i forhold til det
	Morten	Så man er, før man når dertil, før man har en færdig vision på eller strategi på plads, man er langt før der?
	Karin	Hvad siger du Zanne
Der skal følges med tiden.	Zanne	Jeg ville bare have sagt at vi er jo også overfor at de yngre generationer kommer hertil med en anden opdragelse i forhold til mediebaseret læring osv. Så det er jo simpelthen for at følge med tiden
	Karin	Ja
	Morten	Okay
Muligheder skabt i tiden	Karin	Det er jo skabt af de muligheder der er i tiden, altså dem vi skal tiltrække er jo nogen som har en helt anden tilgang til at
	Morten	[bruge medier]
Ikke bare nok at gå på kursus	Karin	Til at det ikke bare er nok at gå på et kursus, der er jo også nogle nye kolleger der kommer fra brancher eller andre dele af branchen som er meget mere vant til at arbejde med elektronisk læring. De siger: "Hvorfor er i ikke længere?"
	Morten	Ja
	Karin	Så altså det bliver mere og mere.
	Morten	Ja okay. Hvad er det [øøhh] hvad er det pædagogiske grundlag i forhold til visionen eller strategien? Hvad er det der er på spil?
	Karin	Det vil jeg næsten hellere lade Helle svare på.
	Morten	Ja det lader vi Helle svare på. Det venter vi med. Det kan man måske også vente med det næste, men hvordan ser man på instruktion kontra refleksion, altså

	Zanne	Jeg tror at den kommer med under det pædagogiske, gør den ikke
	Morten	Hele det næste handler jo om det pædagogiske
	Anders	Hvordan er samspillet mellem bundlinjen og denne her udvikling og læring.
Samspil mellem bundlinje og vision  Ikke fokus på ROI  Tæt dialog med forretningen  Kompetenceudvikling skal passer med forretningsstrategi	Karin	Man kan sige at, det er vi i gang med at få tydeliggjort. Ikke ud fra en lineær retorisk tankegang om at, nu skal vi til at lave Return On Investment, det er ikke der vi er. Og det prøver vi også på at undgå, men vi er da helt klart inde og have en meget tættere dialog med forretningen i forhold til at sige og se at det er forretningskritisk og strategisk at arbejde med kompetenceudvikling. Og i den tættere dialog med forretningen jamen der skulle vi jo gerne, det vi skal bruge tid på i kompetenceudvikling, det skal være det, der understøtter den forretningsstrategi. Det nytter ikke noget at vi pisker ud af et spor der ikke har noget med den forretningsstrategi at gøre. Og der fjerner vi os også fra et spor hvor vi har været en supportfunktion, vi har lavet lidt hvad vi er blevet bedt om, hvor vi går mere ind og udfordrer og siger hænger, at det sammen med den forretningsstrategi der ligger, vi arbejder med her. Altså, vi plejer at tegne det i forhold til.
	Morten	Ja
	Karin	Det er sådan noget med at vi har en forretningsstrategi og så har vi selvfølgelig også nogle mål. Det tror jeg altså ikke i kan se, skal jeg tage en anden.
	Anders	Det er bare så vi har det på video så vi kan se tegningen
Forretningsstrategi består af enhedsstrategier	Karin	Ja. Vores forretningsstrategi bliver brudt ned i nogle, kan man sige, enhedsstrategier. Der er jo så mange understrategier i forhold til de overordnede ikk. [øøhh] og så sige hvad er det så for nogle indsatser det afføder og hvad er det så vi skal gøre.
	Zanne	Karin kunne du koble nogle simple eksempler på det der
	Morten	Jeg det kunne være godt
	Zanne	Jeg tænkte mest også med hensyn til Anders og Morten.
	Karin	Ja, [øøhh] det kan jeg godt. Ja men bare lige for at gøre..
	Morten	Ikke fordi vi er simple
Strategiske mål brydes ned til enhedsmaal  Indsatsmaal  Læringsmaal  Jyske forskel	Karin	Men her i forhold til at sige at, her har vi nogle forretningsstrategiske mål og de bliver brudt ned i nogle enhedsmaal. Altså, vi har vores udvikling og så har vi også nogle forretningsenheder og markedsvente enheder og de har selvfølgelig nogle meget forskellige mål, der gerne skulle hænge sammen i forhold til det vi gerne vil overordnet som bank. Det giver nogle indsatser og hvad er det så for nogle indsatsmaal vi har for at nå denne her strategi. Men i forlængelse af det her så siger vi, at før vi kan gøre det her, hvad skal vi så kunne. Så hvad er det for nogle læringsmaal vi stiller op, så hvad skal vi kunne for at gøre de rigtige ting og for at nå de rigtige mål. Det er sådan

<p>Differentieringsstrategi Gennemsyrrer hele Jyske Bank</p> <p>Grundkompetencer kontra særlige kompetencer der passer til Jyske Bank</p>		<p>meget den linje, men så simpelt kan det selvfølgelig ikke siges, men man kan sige at vi i Jyske Bank siger at vi har en differentieringsstrategi og det er sådan en overordnet en der er gennemsyret i hele den jyske forskel eller hvad vi så ellers kalder det, som sådan et tykt lag sådan henover her. Men hvad betyder det for en afdeling som os, i vores arbejde, hvad betyder det for vores arbejde. IT-udvikling hvad betyder det for vores slagsafdeling at vi har den jyske forskel og en differentieringsstrategi. Hvad er det så vi skal gøre, hvad er det så vi skal fortælle en rådgiverovre i Ringkøbing hvad han skal gøre anderledes for at være en del af en differentieringsstrategi. Hvad er det lige præcis hun skal gøre anderledes overfor en kunde for at vise at hun sidder i Jyske Bank og ikke Danske Bank. Og hvad skal hun så kunne? Hvad er det så hun skal kunne og hvad er det så vi skal lære hende, hvorfor nogle helt særlige kompetencer skal hun have for at være i Jyske Bank, frem for Danske Bank. Der er en masse sådan grundkompetence man skal have om du sidder i Jyske Bank eller Danske Bank, for det er en bankfaglighed der er beskrevet i lovkrav der beskriver hvordan det skal være. Men hvad er det hun helt specielt skal kunne for at sidde i Jyske Bank, så sådan tænker vi omkring det. Jeg ved ikke om det svarer på det</p>
	Morten	<p>Jo, men det. Rigtigt godt. Noget af det du måske også eller det kan du sikkert svare på er, hvordan indgår det der Cooperate Identity, vi så jo nede i jeres store filmstudie dernede, hvor Anders præsenterede det for os. Det sammehængsskabende hvordan forsøger i at få det ind i den der strategi? Med differentiering og alt.</p>
	Karin	<p>Nu skal jeg lige høre om det er vores læringsstrategi eller vores forretningsstrategi vi snakker om her.</p>
	Morten	<p>Det er nok mere jeres læringsstrategi.</p>
Cooperate identity	Karin	<p>Der er vi ikke endnu. Der er vi ligesom på vej. Men i forhold til hvordan er det, vi skal arbejde med læring for at det stadigvæk er en del af en differentieringsstrategi altså hvad er det der gør det særligt at lære i Jyske Bank og der kan man sige og der er vi i gang med at blive meget mere skarpe på at sige her er nogle green fee aktiviteter og det er sådan nogle forudsætninger som jeg siger sådan nogle bankfaglige ting som jeg siger at det er sådan set lige meget hvilken bank det er du sidder i i Danmark, det er den lovgivning du er underlagt og de krav og alt muligt andet. Det det det skal du bare kunne. Men hvad er det lige præcis for nogle kompetencer som vi skal sidde tungt på herinde for at lave den der cooperate identity, hvad er det for nogle fokuskompetencer vi skal ha´ [øøhh] bruge vores udviklingstid bruge vores udviklingskræfter på, det er det unikke det er det der er Jyske Bank det er det grønne eller hvad det nu ellers er. Vi taler meget om at gøre det grønt.</p>

	Morten	Ja
Før skulle alt være "grønt"	Karin	Og der har vi nok hidtil haft en ambition om at alting skal være grønt. Det begynder vi nok at skille lidt mere ad og det er simpelthen fordi det er rent effektivisering og måske skal vi bruge mindre krudt på det og at det ikke behøves at være helt så grønt.
Nu skal det være effektivt		
	Morten	Hvad er det for nogle værdier man forbinder med at gøre det grønt? Hvad er det man gerne skulle
	Karin	Jaa men det meget det jeg også nævner omkring den jyske forskel
	Morten	Ja
	Karin	Og differentieringsstrategi i markedet og det vi vil
	Morten	Ja
	Karin	Altså hvad er det for nogle helt specifikke kompetencer der gør det
	Morten	Ja
	Karin	Selvfølgelig læner det sig opad meget i forhold til det forretningsvendte, det i nok kan se jyske forskelle, hvad betyder det for vores koncept og det man møder som kunde.
	Zanne	Karin, nu [øøhh] kan du lige prøve at sige om det er det du mener når du siger at vi har haft den strategi at alting skulle gøres grønt.
	Karin	Ja vi har i hvert fald haft den ambition at vi gerne vil have et grønt fingeraftryk
	Zanne	Ja og det at vi selv har udviklet alle vores aktiviteter og at vi stort set har gennemført alle vores aktiviteter og ikke har outsourcet ret meget fordi at vi synes at kun hvis de fik det på jyske bank måden ville det være godt nok
	Morten	Okay
	Karin	Et eksempel er præsentationsteknik
	Morten	Ja
Green fee kompetencer skal nødvendigvis ikke læres ude internt i Jyske Bank	Karin	Vi har selv udviklet og drevet et præsentationsteknik kursus og har fået fantastiske tilbagemeldinger på det og [øøhh] der er lange ventelister. Hvor vi så har været inde og stillet spørgsmålstegn ved, det bruger vi egentlig meget krudt på, dels udviklingstid men også afdelingstid, dels på at være der og hvor meget merværdi skaber det i forhold til at gå ud og købe en standardpakke der hedder præsentationsteknik. Så kan det godt være at den der skal undervise lige skal klædes på med nogle ting som så er Jyske Bank, men generelt set så lige vende den om og så sige, har vi her fat i en strategisk kernekompetence vi her skal bruge vores udviklingstid på eller har vi fat i en kompetence hvor man kan sige at her er vi nok lidt mere ovre i green fee, hvor der er nogle der skal stå og formidle nogle budskaber og skal det nødvendigvis være os der lærer dem det.
	Anders	Hvorfor hedder det green fee, det er bare for at få definitionen med.

Definition af green fee	Karin	Ja men det er egentlig meget de kompetencer vi kan sige, i forhold til golf, du skal have et vist niveau for overhoved at være med i spillet. Og det er det samme her, for at du overhovedet kan kalde dig selv for bankrådgiver så er der en lang række grundkompetencer der bare skal være på plads og dem kan man nok hente andre steder i stedet for det lige er os der skal stå og undervise.
	Zanne	Altså man må vide hvor meget der må sættes ind på en kapitalpension..
	Anders	Ja ja det var bare for at få koblingen med mellem golf og bank ha ha ha
	Karin	Ja ha ha, men det er ikke fordi jeg spiller golf
	Morten	Jeg er jo spændt på fordi mange af de ting vi mangler er jo meget pædagogiske ting
	Karin	Ja Hanne burde egentlig også være kommet.
	Zanne	Ja det burde hun
	Karin	Skal jeg lige prøve at fange hende
	Morten	Ja
	Gruppe	Small talk mens vi venter
	Karin	Kommer vi ind omkring læringspilen? Tænker jeg eller er der nogle ting der
	Zanne	Nej, men det synes jeg godt du kunne
	Karin	Ja men så skriver jeg lige
	Morten	Ja det må du gerne
Læringspilen  Ambition om blended learning  Læring kan bestå af mange ting	Karin	Ja for vi har jo udfærdiget retningslinjer og når vi har oversat det til kombineret læring så er det ud fra en ambition om at vi allerede laver blended learning, men det er igen ikke sådan pakket ind. Vi arbejder meget ud fra sådan en tankegang omkring sådan noget med at sige at vi har nogle læringspile. Der er en eller anden kompetence som man skal arbejde med i det spor og i det spor er der så alle mulige former for aktiviteter og de kan være af karakter som at være på kursus eller læse en bog eller sidemandsoplæring, mesterlære what ever. Vi vil gerne pakke det ind til et samlet læringsforløb og så er vi i gang med at kigge på, hvordan kan vi give det her nogle helt særlige krav
	Hanne	Hej
	Morten	Hej
Større krav til lederen der skal understøtte læring  IT-understøttelse af læring	Karin	Til lederen om hvordan han kan understøtte her fordi der er meget mere skubbet ud til den enkelte bruge i forhold til dengang hvor vi tog mappen under armen og så gik man på kursus, nu skal man faktisk selv til at initiere meget af det her, så for at det kan lykkes med fenne opgave bliver vi også nødt til at gøre det nemmere at gøre det, altså hvordan får vi gjort det nemt eller nemmere. Her ser vi IT understøttelse som en væsentlig faktor i det her, hvordan kan vi samle det her billede og hvordan kan vi sikre at der her henne er sket læring og at den der har været igennem

I gang med en kravspecifikation		også oplever at der er sket læring. Hvordan kan jeg få det synliggjort fordi, der sker jo rigtig meget indimellem alt det her, som hvor Lederen har en væsentlig rolle. så er vi i gang med og har fundet en samarbejdspartner i forhold til at overhovedet at få lavet en kravspecifikation og bruge noget krudt på at få... vi skal have lavet en kravspecifikation for at vise hvad er det vi skal være i stand til for at kunne lave det her, hvad er det for nogle ting vi skal være afklaret med. Det er vi på vej med i en proces hvor vi bruger et stykke tid på at lave denne her kravspecifikation og så derefter finde ud af hvad det er for IT-mæssige værktøjer vi skal have med ind over for at understøtte det for at det kan lade sig gøre. Så det er sådan hvor man kan sige vi er med hensyn til strategi i organisationen. Vi tror på at når vi har været igennem hele den proces med nogen som stiller de spørgsmål vi ikke selv er i stand til at stille, men hvad er det så egentlig vi har brug for. Vi kan ikke gennemskue hvad det er vi har brug for uden noget sparring og så tror vi så at vi er meget klogere nå vi står på den anden side.
	Alle	Velkomst til Hanne
	Alle	Præsentation
	Morten	Vi kan jo lige fortælle at vi sammen med Karin har brugt tid på at fortælle om hvordan der ser ud i nutiden med e-learning, praksislæring, formel og uformel læring og så har vi talt lidt om visionerne og strategien. Ja vi har fået lidt omkring hvor i er i dag. Det næste vi er sådan lidt interesseret i at vide lidt om er hvordan man tilgodeser fællesskaber og communities i forhold til denne lærings.. strategi for læring. Altså hvordan tilgodeser man grupper og
Tilgodeselse af grupper og communities Facilitering LMS Praksis-fællesskaber	Hanne	Det tror jeg ikke man har noget aktivt svar på hvordan vi ser det lige nu. Mit bud er at vi ser det som en ekstrem vigtig del af det at kunne strikke læring sammen på en anden måde fremover, men hvordan vi skal facilitere det, det er måske LMS'en der kan være en, i hvert fald være med til at klargøre vores tanker på det område. Fordi hvordan vi har praktiseret det i de rammer vi har haft indtil nu, kurser osv. det er jo meget at tænke på om vi får lavet nogle gode gruppearbejder og sørger for at folk får det her arbejdet ind i sig selv og deres praksis og hvordan får vi linket hverdagen så deres praksisfællesskab derhjemme også får mulighed for at log på de her ting og arbejde i dybden med det. Det er sådan vi har gjort, men hvordan vi skal få det faciliteret i den der vores nye tænkning det vil jeg ikke sige noget kvalitativt bud på endnu.
	Morten	Nej
Team som organisationsform	Karin	Jeg tænker at vi faktisk er langt fordi vi jo faktisk har en organisationsform der hedder team og der kan man sige at der ligger rigtig meget læring i team tanken og måden at arbejde ind i teams på, men det er bare ikke på samme

Lærings- elementet skal kobles på teams		måde i tale sat som et læringsrum, hvor der allerede nu sker meget læring, så det er noget med at få det koblet på en struktur der allerede eksisterer. Så vi skal have læringselementet koblet på formelt, da det sker uformelt i dag. Men vi skal have gjort det til formel læring.
	Anders	Kan du sige noget om det pædagogiske grundlag, det er det vi ligesom fisker lidt efter. Den pædagogiske grundtanke i Jyske Bank.
	Hanne	Har du ikke fortalt dem det Zanne?
	Alle	HAHAHAHAHA
	Zanne	De tror ikke på hvad jeg siger
	Morten	Vi vil også gerne høre det fra andre
	Anders	Vi har jo en masse fordomme
	Karin	Kan du ikke lige afvise nogle fordomme
	Hanne	Lad mig høre nogle fordomme
	Alle	HAHAHAHHAH
	Karin	Kom op og lav din tegning
	Hanne	Skal de have læringsmodel og alt sådan noget
	Karin	Ja
	Zanne	JA
	Anders	Det ville gøre os fantastisk glade
Det pædagogiske grundlag	Hanne	Behovet for ligesom at lave et pædagogisk grundlag og skrive det ned hvad det egentlig er vi mener og tror om måden folk lærer på, den vil jeg sige opstod jo fordi vi var ved at flytte os. Nej man kan ikke bare nøjes med og kurser osv. og det bliver jo rykket væk fra hverdagen og hvad er det så egentlig vi mener tænker og tror om læring og så vil vi egentlig definere hvad det egentlig er vi mener med kompetencer. Information, viden, læring og kompetencer det hele bliver brugt et flæng, derfor så startede vi egentlig med at sige eller definere at kompetencer er noget hvor din personlighed er involveret. Man kan ikke snakke om kompetencer uden at snakke om at hele din personlighed er involveret. Alle dine talenter, alle dine holdninger, alle dine, det du har med dig når du nu har gået igennem verdenen
Definition af kompetencer		
	Zanne	Jeg skaffer dig lige en ordentlig tush
Viden	Hanne	Det består jo altså af alt det viden du ligesom har tilegnet dig igennem tiden, alle de uddannelser du har taget, alt det skJørgen du har gået på, alt det du har taget ind og forholdt dig til. Og viden er jo så det der kommer efter du har forholdt dig til alle de informationer du har fået, så det er ikke informationer. Minus info. Når du har taget dem ind og brugt hele dit holdningsapparat og alt det du ligesom har at se med og forholde dig med, så kan man ligesom sige at det er din viden, det er din viden og den er dermed personlig. Og så består det af de færdigheder du så har altså som din viden og alt der du nu har taget ind og er i stand til at anvende, det som du er i stand til ligesom at gå ud og gøre. Jeg ved da måske et eller andet sted godt hvordan en
Informationer		
Færdigheder		



Kompetencer snakkes der kun om i brug		computer den fungerer og at der er nogle systemer som man kan gå ind og programmere i, men det er i hvert fald ikke noget som jeg kan gøre. Det kan godt være at jeg kan læse en bog om IT, men jeg er i hvert fald et godt eksempel på at jeg nok aldrig kommer der over og om det har noget med mine talenter, erfaringsbase, holdninger osv. at det har noget med det at gøre, det skal jeg ikke kunne sige, men der er forskel på hvad det så er af der her der er blevet til færdigheder. Men det er det her dine kompetencer består af og kompetencer snakker vi kun om i brug. Vi snakker kun om kompetencer som noget du rent faktisk gør, vi gider ikke engang at snakke om det som noget du kan gøre. For det er kun en kompetence i det øjeblik hvor det er i spil, i opgaver og i samspil med nogen, så det er nok det der er når vi snakker om hvordan det egentlig er når vi tænker socialt i forhold til læring. Så er det det. Jamen det kan da godt være at du kan sidde selv og forholde dig til en opgave, men den bliver jo altid stillet i en kontekst og i en kultur og i forhold til holdninger om, i forhold til noget som nogen er en del af. Så uanset om du selv sidder med den her opgave så tillader vi os at trække den bagud og sige at [øøhh] vi altid laver opgaver i samspil med nogen. Og når vi så snakker læring så må vi ligesom sige at så er det der her spektrum vi har at putte i Karins pil fra før. Så [øøhh] så så det er vores læringsmodel som jo også viser hvordan vi ser på kompetencer. Så hvis Karin skulle prøve at give mig nogle større færdigheder i forhold til strategisk procesledelse, så bliver hun nødt til at give mig nogle opgaver og sætte mig i nogle samspil med nogen der gør at jeg vil kunne videreudvikle de her kompetencer. Jeg kan ikke bare få en opgave og så bare af mig selv udvikle de kompetencer der skal til for at kunne gøre det på en mere kvalificeret måde end jeg kunne før. Så det er lidt det her der kan være med til at give liv til den her.
	Morten	JA
Lederen er en ufattelig vigtig medspiller	Hanne	Karin, jeg kan ikke lige huske om du var ind på det her Karin, men det er jo bl.a. de her 2 bobler der gør eller der viser hvorfor lederen er en så ufattelig vigtig spiller [øøhh] i det at facilitere sådan nogle læringsforløb. Fordi vi kan måske være dem der laver dem, men. Vil du spørge om noget Zanne
	Zanne	Nej nej
Lederens rolle som kompetence-udvikler	Hanne	Altså vi kan godt herinde designe nogle ting som er gode som kan komme i det her læringsforløb, men det hjælper jo ikke hvis man ikke har fået den ramme som skal til for at kunne løse den opgave, de kompetencer der skal til og at man ligesom får mulighed for at trække på nogle mennesker, involvere nogen personer nogen [øøhh] andre rammer, nogle forskellige tværgående måske sat sammen med nogle organisationsstrukturer der gør at man kan løse

		denne her opgave og udvikle sine kompetencer. Så derfor så når vi nu snakker om, vi skal til og [øøhh], facilitere nogle læringsaktiviteter ind i denne her læringspil og vi skal til og ligesom lave nogle skabeloner der gør at folk nemmere kan udvikle kompetencer på baggrund af den her tænkning, så er det lederens rolle som kompetenceudvikler bliver ufattelig vigtig fordi, hvornår er det lige der skal følges op på nogle af de opgaver og de steps og det samarbejde og de relationer og de netværk som man indgår i for at kunne flytte sig undervejs. Det bliver meget mere en løbende proces i stedet for vores traditionelle mussamtaler, hvor man snakker sammen en gang om året og så får man at vide at man tage på det kursus og så kan jeg tage hjem og sidde i mit praksisfællesskab og være fuldstændig indkapslet i min legitime perifere deltagelse, hvor jeg kan stå herude og vente på at jeg engang kommer i nærheden af den her opgave. Nej, det er ikke det der gælder fordi det skal faciliteres og legitimeres den her vej ind og det skal lederen gøre, fordi det er den eneste der kan gøre det. Det var sådan lidt om [øøhh] lidt flere ord om modellen, som egentlig bare er et udtryk for vores pædagogiske grundlag.
	Morten	Nu siger du at du er meget på det der med tværgående organisations, det der samspil kunne det være med f.eks. med en person der har samspil med nogle andre fra nogle andre afdelinger
	Hanne	Det kan det sagtens være
	Morten	Eller der sidder på andre niveauer
Samspil på tværs af afdelinger	Karin	Ja vi kan bare nævne en af de kompetencer som vi [øøhh] hvis vi skulle prøve at definere Jyske Banks strategiske vigtigste kompetence, så kunne en af dem være noget organisationsforståelse, noget organisations kompetence som ikke er noget man kan sætte sig ned og læse sig til og ikke er noget jeg ved selvinstinkt kan finde frem til, der bliver jeg nødt til at komme ind i nogle sammenhænge med nogen som ser organisationen med nogle andre perspektiver og har måske en anden faglighed at byde ind med og derfor læser nogle karakteristika ved organisationen på en anden måde.
	Morten	Er det meget anderledes end man kan gjorde tidligere
Samspil på tværs af afdelinger	Hanne	[øøhh] Det er slet ikke bevidst vil jeg sige, det at man har sat nogle sammen for at man kan udvikle deres kompetencer. Det tror jeg det bliver fremover, hvis vi bare tager hele vores udviklingsorganisation, vores IT side så har man haft en endegyldig, ligesom man altid siger, der er sat folk kontra de administrative, så er det også altid, hvad er det de hedder UT-folk og så forretningsfolk, det er sådan en to, enten så er man det ene ellers så er man det andet, så man kan i hvert fald ikke sætte sig ind i den andens verden. Det er helt sikkert og helt bevidst at IT organisationen lige

Der arbejdes ikke bevidst med det.		nøjagtigt lige nu har sat fokus på at vores IT folk skal kende den forretning som de skal lave løsninger til. Og for at man kan det, så er der nu ved at blive udviklet en forståelse af, så at man bliver nødt til at sætte dem sammen med nogle forretningsfolk, for det er ikke noget de kan komme til og [øøhh] vide og læse af sig selv. Så der er ikke blevet arbejdet bevidst med det og det tror jeg på at man kan sige at vores læringspil kan også være med til at facilitere, det at definere dig ind i den sammenhæng, hvor du møder noget af det du faktisk skal bruge for at få oparbejdet en kompetence. Det kan være et bevidst vælg og det kan være en del af dit udviklingsforløb.
	Morten	[øøhh].. Hvordan ser man så på mesterlære i forhold til den læringsmodel? Er der noget mesterlære? Kunne der foregå noget?
Mesterlære	Hanne	Det kunne godt stå mesterlære der et eller andet sted, altså det kan der sådan set mange steder. Hvis jeg skal give mit bud på det så vil jeg sige at mesteren
	Morten	Ja
Fællesskab som mester	Hanne	Når vi snakker denne her læringsmodel og vores pædagogiske grundlag, det er måske fællesskabet der er mesteren, mere end det er en der er mesteren
	Morten	Okay... yes... okay... [øøhh] hvad med uformel læring, hvordan indgår den i den læringsmodel. Hvordan har i fokus på det... uformel læring...
Uformel læring	Hanne	Altså, jeg vil jo sige at [øøhh] det er jo også den uformelle læring her, f.eks. hvordan lærer man Jyske Banks kultur. Nu har vi lige fået en [øøhh] nu har vi lige fået en... ny kollega ind som skal sidde og være med til at udvikle noget på bankuddannelsen, hvis hun skal lære vores kultur i KU, så er det nok ikke ved at sætte hende ned ved bagerste kontor i glas og ramme og [øøhh] give hende alle vores papirer og så ligesom sige til hende, prøv om du ikke lige kan sætte dig ind i vores kultur. Det ville være sådan så hvis Karin ligesom sætte en ramme som kommer omkring os og får snakket med os og indgår i nogle opgaver sammen med os og så der også er noget konkret at snakke om det i. Så tror jeg på at der sker en uformel læring på lige nøjagtig det det handler om, kultur.
Rammer	Morten	AHA
	Hanne	Måske ubevidst også
	Morten	Ja... Det næste spørgsmål er...
	Zanne	Nu kom jeg til at tænke på, det kan godt være nu, i skal bare [øøhh] hvis det bliver for irrelevant her. Jeg kom til at tænke på vi havde en opgave hvor vi interviewede en rektor på gymnasiet sidste år, han snakker om en ændring i deres indretning for at fremme uformel læring... [øøhh]
	Karin	Altså de fysiske rammer
	Zanne	Ja om [øøhh] det overhovedet er nogle overvejelser i har

		gjort for at fremme den helt uformelle læring.
Fysiske rammer der tilgodeser uformel læring	Hanne	Det vil jeg da sige at [øøhh], det var da bestemt en indsats værd. Nu er der hvis man kigger på vores afdelingsnet er der da, der er en ramme i forhold til det der skal ske med kunderne og det kan selvfølgelig sætte nogle begrænsninger for hvad der kan ske med medarbejderne, men man kan også ta' at tydeliggøre den du så havde fremme, Karin, med at sige at hvis der alligevel sidder nogle mennesker i et team, så kunne man måske [øøhh] sammensætte teams, så man også fremmer at man smitter af på hinanden på forskellig vis, uden at man nødvendigvis har igangsat en konkret kompetenceudviklingsaktivitet om at, "du ved mere om pension end jeg gør, så du skal lære mig noget". Det er nok mere at vi sidder lige og deler verdenen i forhold til denne her kunde, kunne måske også bruge lidt pension og så smitter sådan lidt af på hinanden og "jeg ved lidt om bolig" og så smitter vi også lidt af. Så på den måde kan man sige har det været brugt. Jeg tror på at det kan bruges mere, altså man kan iscenesætte det, vi kan understøtte at det bliver iscenesat mere fremover.
Iscenesætte læring		
	Morten	[øøhh] vi taler jo meget om e-learning i forbindelse med vores projekt, hvordan... er man parat til at eksperimentere med noget mere e-learning der foregår dialogbaseret eller hvad... eksperimenterer man med nogle ting i banken omkring læringskultur. Gør man det ude i afdelingerne eller er der nogle enkelte afdelinger.
Eksperimenter med e-læring	Hanne	Vi kan jo sige det på den måde at den [øøhh] den [øøhh] e-learning der har været produceret og har mødt f.eks. vores rådgivere og flere andre af vores kolleger herinde. Den har jo været produceret centralt, så det er jo ikke noget man som sådan eksperimenterer med rundt i afdelingerne. Det er noget vi igangsætter, f.eks. via introduktionen til jyske forskelle, hvor der var en masse måder man skulle lære produkter på. Der eksperimenterede vi for det havde vi aldrig produceret før. Der eksperimenterede vi med, hvordan kan man pakke rimelig meget konkret produktviden ned i nogle pakker og ligesom gøre det tilgængeligt. Det var på det niveau, men det at lave det dialogbaseret, der mener jeg ikk', der er vi ikke helt kommet til endnu. Vi har ønske om at ligesom koble, at koble mere på og folde den ud for så længe kun opererer her, ved vi godt at der aldrig vil være noget der vil blive til kompetence. Man er nødt til at få involveret noget dialog og noget handlingsbearbejdning og noget ping pong og frem og tilbage. Alt hvad der findes af muligheder tilgængeligt IT baseret i dag det er da ligesom det der ligger i kortene. Det er da det vi skal ind over igå Karin.
Ikke kommet til dialogbaseret e-learning		
Samarbejds-partner	Karin	Altså, jeg vil sige at jeg nævnte tidligere at vi entrerede med en samarbejdspartner for at få lavet en kravspecifikation og en af baggrundene til at vi har valgt

E-learning version 2.0		dem vi har er, at de tænker mere end lige 14 dage frem på lige præcis e-learningsværktøjer. De er ude i nogle eksperimenter lige i øjeblikket i forhold til mere brugerdrevet e-learning og hvor det er sådan en e-learning version 2.0. Altså hvor de er ude og lave sådan nogle eksperimenter altså i forhold til at hvis vi skal opgradere de moduler vi har lavet som sådan nogle klassisk e-learning som udgangspunkt, så skal det være brugerdrevet og det eksperimenterer de med sammen med nogle virksomheder der er længere fremme end vi er. Men vi kan da i hvert fald se at de har tænkt længere frem end vi har og det er sådan noget vi har brug for
	Morten	Nu kan jeg se i taler meget om læring indenfor Jyske Bank. Men kunne man ikke tænke sig at, [øøhh], også var læring for kunderne og læring for leverandører og sådan, [øøhhh]....
	Helle	Nej det bruger vi ikke
	Alle	HAHAHAHA
	Morten	Nej men nu ikk' det, men det lyder måske fordomsfuld, men hvordan tænker man....
	Helle	Det er en fuldstændig rigtig fordom....
	Morten	Men, [øøhh]
	Helle	.. det kan jeg kun bekræfte
	Morten	Men [øøhh], men hvordan tænker man det ind?
Læring fra andre  Kulturen har været meget sammenspist og lukket	Helle	Men vi har jo, [øøhh], hvis vi nu kigger bare nogen få år tilbage på Jyske Bank kultur så har den været meget indspist og sammenspist og det betyder jo at det er ikke interessant og det giver ikke point, og [øøhh], interagere med omverdenen og omverdenens syn på hvad kan man lærer af det her, det var jo at vi skulle på baggrund af Jyske Banks værdisæt [øøhh], udvikle vores særegne karakter som vi så udbyder til jer som kunder og derfor kan man sige, jo mere vi fik blandet ind af det snask der udefra jo mere kunne vi risikere, kan man jo sige det ville gå ud over det særegne værdisæt vi stod på og vi ville pakke vores varer ind i. Nu har vi ligesom, [øøhh], vendt tingene lidt om og siger [ømm] at det jo faktisk ikke det i gider købe mere, så i Jyske Bank vil vi hellere, altså, lægge op til det som du kan log på og det som du kan log på er måske ikke nødvendigvis det samme, så jo mere differentieret vi kan være og jo mere vi kan spille på forskellige paletter, jo bedre.
	Morten	Ja
Netværk	Hanne	Så det betyder jo også så må vi jo til og... ligesom og... og høste noget andet ind så kan vi ikke sidde her i vores selvhøjtidelighed, "vi er vel nok bedst", agtig, [øøhh], man kan ligesom sige hvad er det for nogen forskellige parameter vi kan spille på hvordan kan vi involvere os i noget, noget mere netværk på tværs og hente noget nyt ind

		til organisationen, ellers indplodere vi os til sidst. ... ikk'os
	Morten	Noget, noget at det vi jo, vi har jo lavet en opgave tidligere omkring finansøkonomerne
	Hanne	Ja
Videndeling	Morten	Som vi os har hørt meget om, men der talte de jo om at når de om ud i deres afdelinger, havde været på kursus, så fik man ikke den der, [øøhh], mulighed for at, eller der var nogle enkle af dem der fik muligheden for at fortælle hvad har i egentlig lært, [øøhh], hvordan, hvordan sørger man for at, [øøhh], det her med videndeling, det påskønnes, det er jo meget oppe i tiden, det her med viden deling, hvordan sørge man for at det påskønnes, ligesom meget som det at man tjener penge ind til banken..
Videndeling	Karin	Ja, men den der har vi en helt klar vision om, kan jeg så sige
	Morten	Ja
	Karin	For den hedder at [øøhh], at, at i det øjeblik, hvor det lykkes os, [øøhhh], at komme med på styrings rapporteringen, [øøhh], i dag kan man få en grøn, gul eller rød kredit rapport. Det kan i næsten...
	Morten	Ja
	Karin	...afkode hvad det betyder.
	Morten	Ja, ja
Lærings- eller kompetence-rapport for den enkelte	Karin	Og [ømm], på samme måde vil vi gerne ha' at man kan komme ind og få en lærings eller kompetence rapport, som er rød, gul eller grøn. Og når, i det øjeblik vi er på lige fod med i styrings rapporteringen der, hvad det så afføder, der ligger jo meget under det, men at vi kommer derhen, hvor vi siger, nu er vi på ligefod med [øøhh], med de økonomiske målsætninger, så er det ligeså vigtigt at vi har en afdelings direktør som sikre at der er tre kronprinser til de afdelinger der ligger rundt omkring for ellers har vi ikke en afdelings direktør der i løbet af 5 år. Altså, at det er sådan nogen ting man også bliver anerkendt på
Man skal være på lige fod		
	Morten	Okay
Ledernes kompetencer	Karin	[øøhh], så hvis man ikke producere nye ledere i sin afdeling så [ømm], så lykkes man ikke som leder osv. mange andre ting, men alt det der ligger under i forhold til om man får en rød, gul eller grøn... [øøhh] så.. [ømm] så er vi nået i mål med det der, og der ligger rigtig rigtig mange elementer i forhold til det du spørg om, og sige hvordan sikre vi det, ja men det er jo hele det her med lederens kompetence udvikling, [øøhh].. altså. [øøhh].. for hele den del af hans rolle i spil, jeg siger hans for det er det så her
	Morten	Jeg vil godt spørge om...
Fokus på kunderne og forretningen	Hanne	Vi har jo været meget usynlige, det har været et spørgsmål om [øøhh], mest mulig [øøhh]... fokus på kunderne og flest mulig forretninger til kunderne og kursus er noget vi køber centralt og så tager man på det og så tager man hjem igen.

Kurser købes centralt		Sådan er det, og ikke meget, og så skal du ikke sidde og spilde tid med at snakke med at snakke med Zanne, du skal bare passe dine kunder, fordi det er sådan set det
	Karin	Det kan være der. Det er dit rigtige arbejde
	Hanne	Det er dit rigtige arbejde
	Morten	Ja
Infiltret med verdenen udenfor er vigtig. Det kan ikke læres på et kursus	Hanne	I det øjeblik hvor vi ligesom [øøhhh], går hen og siger jamen... jamen vi tænker altså lidt anderledes om det, dels så kræver, man kan sige at det at vi møder jer og alle jeres forskellige behov ude i verden, som kunder, det kræver at [øøhh], vi er meget mere opdateret, at vi er meget mere infiltret med verden udenfor, [øøhh], og det er umuligt for en central kompetenceudviklingsenhed og tilbyde jer de, t på et kursus engang hver 3. måned, som i har behov for, får at møde jeres kunder ude i verdenen lige om lidt, så bliver man nødt til at tænke et helt andet setup omkring det her og der har vi så nu noget vi kan tilbyde og sige det er faktisk sådan her vi tænker læring, det er faktisk sådan her vi kan blive gode, kære rådgiver, [øøhhh] og det vil sige det giver faktisk enorm mange point hvis du snakker med Zanne om det her, fordi så er du opdateret med det samme, du kan lige gå ud og [øøhh], og lykkes med den her kunde kontakt du skal have lige om lidt [øøhh], og det er faktisk noget vi har lagt ind i din langsigtede plan, så at vi nu os' har synliggjort hvad er det for nogle krav vi stiller til nogle rådgivere på nogle kompetencer fremover, det har vi heller ikke fokuseret ret meget på, [øøhh]... så når det bliver synligt, hver i sær får en..., en..., sin egen personlige individuelle jobprofil med rollebeskrivelse til at sige det er de her kompetencer der indgår i den her rolle hvis du skal lykkes her, okay på organisationsforståelse, der skulle du så lige lidt op, du skulle lige lidt op på forretning, hvordan laver vi et godt setup, jamen i snakker lige sammen og så finder vi lige ud af og supplere med de og de ting og så kommer du på kursus hos Zanne og så følger vi op når der er gået 5 måneder. Så tror jeg på det er mellem steppet fordi vi [øøhh], skal nok vente et par år på den anden.
Der stilles krav om kompetencer fremover	Karin	Det skal man med vision.
	Alle	HAHAHAHA
	Hanne	Når ja
	Alle	HAHAHAHA
Individuelle jobprofiler	Morten	[ømm].... Jamen, et af de spørgsmål vi os har det, det er, er der etableret webbaseret ressourcer for lærende... netværk, [øøhh], er der, [øøhh], vi kører jo meget på, på det her Firstclass lms hvor vi har konferencer, har i [øøhh], sådan noget webbaseret.
	Karin	For lærende?
	Morten	Ja for lærende netværk
	Karin	Nej

	Morten	Nej
	Karin	Ej det vil sige til UD eksperimenterende
	Morten	Ja
	Karin	(?) IT udviklingen de sidder jo og har, altså prøver forskellige blogs
	Morten	Ja
	Karin	og alt muligt andet af, hvor man sidder og har forskellige bruger. Så altså...
	Hanne	Vi har ikke defineret og udbudt...
	Karin	Nej
	Hanne	... værktøj til vores....
	Karin	Nej
	Hanne	undervisere, som understøtter dem i og følge op
	Morten	MUMLER
	Hanne	Er det, det du mener?
	Zanne	Du siger lærende
	Zanne	Det var ikke lærerne
	Morten	Nej.
	Anders	Det er den lærende
	Hanne	Når den lærende.
	Alle	Snakker i munden på hinanden
	Hanne	Ja det er lige om det er et udsagnord eller ej.
	Morten	Ja, men det er den lærende, den der er på kursus.
	Hanne	Der har vi vel [øøhh], man kan sige, du ved jo mere om fokus fra finansråd...
	Zanne	Ja, ja det gør jeg
	Hanne	...og alt sådan, på, på elev, og noget på den side der
	Zanne	Akademiuddannelsen ja
	Hanne	Men ellers er det ikke det vi...
Netværk for de lærende intranet	Karin	Men det kommer også an på hvad vi definere som det, for så sidder jeg og tænker, vores, vores [øøhh]... TV og medie hvordan det bliver brugt, og vores intranet hvad det bliver brugt til, og sådan noget. Jamen der er jo masser af læring der. Alle vores Vis dokumenter og alt muligt andet, altså der er masser af, af, af webbaseret der.
	Morten	Debatter og sådan noget der
Masser af info, glemmer at definere det som læring	Karin	Ja, ja der er masser af sådan noget der, vi glemmer bare lige at sige det er læring.
	Hanne	Ej masser og masser
	Zanne	Jo altså...
	Karin	30 % masser, så da....
	Karin	Skal vi slås
	Alle	HAHAHAHAHA
Der kan gøres mere	Hanne	Der er da noget, men jeg tror vi kan gøre meget mere der



	Karin	Det kan vi da også.
	Morten	Jamen er vi ikke... Har du noget
	Zanne	Hvordan ser i [øøhh] kompetencerne i forhold til brug af E-Learning ude i afdelingsnettet, altså hvordan hvordan
	Morten	Ja... ja...
kompetencerne i forhold til brug af E-Learning ude i afdelingsnettet	Karin	Der er et stort potentiale.
		HAHAHAHAHAHA
	Karin	Det synes jeg faktisk er et rigtig godt spørgsmål, for det ved vi faktisk ikke.
	Morten	Nej
Tilbage melding på e-learning	Karin	Nej, Og det gør vi ikke ud fra for meget modsat rettet, [ømm], meldinger på at de er ved at brække sig over det, og at de synes det er fantastisk, så vi mangler egentlig faktagrundlag, udtalelser, tænker jeg o forhold til hvor er vi henne. Jeg synes de er stritter virkelig bredt i forhold til meldinger, og det kan også godt være at det er begge dele
	Zanne	Og det er så for ??eleverne??
	karin	[ømm]... og, og som også aflejrer, altså i hvor er vi henne, men men men det mangler vi simpelthen noget fakta på. Så kunne i ikke lige lave en undersøgelse på det?
	Alle	HAHAHAHAHAHAHAHAHA Smalltalk
	Morten	[ømm]... er vi ikke ved at være i hus, synes jeg? Er der noget i synes vi skulle have spurgt om? Egentlig?
	Karin	Åhh....det er en fredag eftermiddag... uhh... det var en anden del af hjernen vi lige skulle bruge der, [ømm]...
	Morten	Er der noget i ...
	Zanne	Kender i vores fremad rettet plan?
	Hanne og Karin	Neeejjjj...
	Zanne	I forhold til hvad vi vil bruge det her til
	Hanne og Karin	Neeejjjj...
	Zanne	Og vil i godt have lov til at være anonyme, eller?
	Karin	Det er vist for sent, haha.
	Hanne	Vi har ikke sagt noget vi ikke kunne stå inde for, haha
	Zanne	Vi tansskiberer det her, så vil vi læse det igennem, inden vi bruger det videre og fortolker på det og sådan noget
	Hanne	Go' fornøjelse med alle de ord...
	Karin	Du ved hvad jeg mener Zanne... HaHa
		Smalltalk omkring hvad gruppen nu skal ud og foretage sig med hensyn til opgaven.

## BILAG 7 – KODNING FOKUSGRUPPEINTERVIEW KØBENHAVN

Kodning	Taler	Ordlyd
<p>Ung Erhvervstraineer. Koble sig på erfarne erhvervsrådgivere. Sidder på Rådhuspladsen i Erhvervsafdeling.</p>	<p>7.30 min. Pia</p>	<p>Jeg hedder Pia, og jeg sidder i stuen hernede i København Erhverv, hvor jeg eh lige er flyttet over her første februar. Ellers så har jeg været i banken. Jeg er uddannet i Kalundborg Afdeling. Og har siddet på Rådhuspladsen i Erhvervsafdelingen og har været i banken i 3 ½ år cirka. Og jeg er 25 år gammel. Og det primære jeg arbejder. Jamen jeg er i gang med en erhvervs trainee uddannelse, så jeg sidder sådan med mindre erhverv og forsøger så godt som muligt at snige mig med sammen med de erfarne erhvervsrådgivere.</p>
<p>Kundemedarbejder, 2. kasser, 47 år. Brønshøj.</p>	<p>8.08 min. Karen</p>	<p>Jeg hedder Karen, og jeg er i Brønshøjafdelingen. Jeg er kundemedarbejder. Og så er jeg Anden kasser. Og jeg er lige blevet 47. Og jeg har været i lidt over 7 år i banken. Og jeg har været i lidt over de to år i Brønshøj. Før var jeg i Stabsfunktionen i ( )</p>
<p>Arbejder med Erhverv, Genstartet i Januar i Valby. Har reelt været i banken i 10-11 år. I periode på 22- 23 år i det private erhvervsliv. 49 år.</p>	<p>8.30 Søren</p>	<p>Jeg hedder Søren. Valby afdeling. Og jeg arbejder med Erhverv, og jeg startede i Valby i. Ja hvornår. I januar sidste år. Så har jeg været i banken i 10-11 år. Men jeg startede reelt i banken i 76. Og så forlod jeg banken i 85. Og så var jeg ude i det private erhvervsliv faktisk indtil januar måned sidste år. Og der har jeg beskæftiget mig med alt inden for leasing. IT Lifecycle management. Det vil sige salg af integrerede produkter. Indenfor brugt IT-udstyr. Og finansiering og ( ) . Og så har jeg beskæftiget mig meget med Location management og er så flyttet . erhvervsvirksomheder. Projektflyttet</p>

		erhvervs... virksomheder. rundt omkring i landet og bl.a. fra København til Malmø. Øh jeg er 49. Og ja
København Erhverv, bankrådgiver, privat, Vesterbro, Kun været i Jyske Bank. 12½ år	9.31 Ida	Jeg hedder Ida. Og jeg sidder også her i stuen i København Erhverv og eh. Og er lige rykket over 1. januar () stable ny afdeling på benene. Og jeg er bankrådgiver og skal fremadrettet sidde med levering () privatøkonomi. Inden da har jeg siddet i Vesterbro afdelingen, som også er hernede, hvor jeg har siddet også med private kunder fremover () Så har jeg været 12 ½ år i Jyske Bank. Uddannet i banken og kun været i Jyske Bank (Host)
Ballerup Afdeling, 2. års elev. Elevopgaver. 1½ år i banken.	10.09 Rasmus	Jeg hedder Rasmus. Og jeg sidder ude i Ballerup afdelingen. Jeg er 2. års elev derude () så det jeg sidder med det er sådan set primært de elevopgaver de nu må ha'. Har været i banken siden august 2006. Så 1½ år
	Suzanne	Ja. Super. Skal vi ikke bare gå i krig [Skrabende lyd] Ida kan du ikke trække [Bank] tag et kort.
	Ida	<b>Hvornår har du sidst lært noget nyt? Hvad og hvordan?</b>
X portal, kursus.	Karen	[Suzanne: Ja] Jeg gider godt. Vi har fået nyt X-portalen, så det er nok det sidste nye, at jeg ihvertfald. Det har jeg også været på kursus i. Det var det. [pause]
I dagligdag, hvor man kommer ind på områder man ikke kender til. Hjælp fra kollegaer. Ikke kursus i 4-5 år.	Ida	Jeg sidder sådan set og tænker. Jeg lærer selvfølgelig noget nyt sådan i dagligdagen, hvis der er nogle områder jeg bevæger mig ind på jeg ikke sådan kender noget til. Så har det været nogle kollegaer som måske har en viden om det, som forklarer noget omkring det. Men decideret kursus i banken har jeg ikke været på de sidste 4-5 år tror jeg. Der har simpelthen ikke været noget. Som jeg ku' ta' på.
Lærer nyt nærmest hver dag. Veksler mellem privat og erhverv. Timer i Jylland.	Rasmus	Jeg vil nok sige, at det jo nok er lidt anderledes med mig. Jeg kører jo [Host] Jeg kører det jo på den form, hvor det er nærmest hver dag man lærer noget nyt. I øjeblikket sidder jeg nede i noget privat. Så skal jeg op i Erhverv senere hen. Så det er jo helt

		<p>anderledes end man er vant til. Og så har vi kørt de timer vi har haft ovre i Jylland, hvor Suzanne er med, hvor de andre har været lærere. Så det er jo. Man lærer jo noget nyt hele tiden. I den rolle som jeg sidder lige nu.</p>
<p>Trainee. Skemalagt to år i fremtiden. Kurser. Trækker på erfarne rådgivere. Afdelinger lagt sammen.</p>	Pia	<p>Jeg er jo lidt i samme båd som dig. Jeg er jo i gang med et trainee forløb, som er planlagt skemalagt to år ud i fremtiden. Så jeg føler jeg får den der løbende ballast med efterhånden som jeg kommer på kurserne. Og såeh. Jamen som sagt efter at afdelingen er blevet lagt sammen. Eller vi er afdelinger der er lagt sammen her. Der er bare endnu flere kræfter at trække på af erfarne rådgivere. Ja.</p>
<p>Lært nyt sidste 13 måneder. Lærer nyt konstant. Hjernevask. Har været væk i 21 år. Været kunde og lånt penge via firmaer. Har haft 20 kursusdage fra marts til oktober 2007. otte gange til Silkeborg. Føler sig gammel. Kan ikke nå at lære det hele. Fravælger at ville lære nogle enkelte ting bevidst. Trækker på folk, som ved tingene.</p>	Søren	<p>Ja. Jeg har jo lært noget nyt konstant de sidste 13 måneder. Men det er jo fordi jeg har været væk fra bankverdenen i 20 år. Eller 21 år. Eller det har jeg så ik'. Fordi jeg har siddet på den anden side som kunde både ansvarlig for eh finansiering af Xerox finans og jeg har siddet og lånt penge i forbindelse med de firmaer jeg har været blandet ind i. Men p.g.a. jeg mangler alt det der faglige der så har. Da jeg blev ansat så lavede jeg en aftale Talte med nogle i Silkeborg os og fik en proces et eller andet, hvor jeg var igennem. Jeg tror der var 20 kursusdage fra marts april sidste år sidste år frem til oktober i år. Otte gange til Silkeborg. Så jeg vil sige jeg lærer noget konstant. Kalder det hjernevask, men det har jo været et ønske og krav fra min side af. Og så beskæftiger jeg kun med en ting. Erhverv. Fordi nu er jeg så gammel. Nu kan jeg ikke nå at lære det hele. Så Jeg lærer noget konstant. Hver dag. [lille pause] <u>TIL GENGÆLD</u> så vil jeg også vende det om og sige, at der er mange jeg fravælger at ville lære. Eller jeg vil godt have kendskab til det, men jeg har fravalgt det bevidst. [mmm] hvor jeg sådan set siger. Men der er alt omkring eh finansiering af kreditforeninger og SDO lån. Selvom</p>

		noget af det godt kan ha noget med erhverv at gøre så har jeg sådan ligesom sagt. Det er sådan noget. Det har jeg ikke forstand på. [kundem...] Ja og rådgivningsmæssigt os så vil jeg hellere trække ind på nogle som ved en masse om det her. Så jeg vil sige. Jeg vælger meget bevidst, hvad jeg vil lære. Eller hvad jeg ikke vil lære.
God ide. Ka' ikke det hele. Finde hjælp i afdelingen.	Karen	Det synes jeg også er en meget god ide, fordi man kan ikke. KA ik' det hele. [Søren: Nej ()] Så er det bedre at sige. Ligesom sprede det ud som en vifte. Jamen gå ud og hente. [Ida: Ja] hjælpen de steder i afdelingen. [Søren: Præcis]
Hjælpe hinanden.	Søren	Jeg sad forleden dag og snakkede sammen med nogle kollegaer () Vi var 8 personer ude og få nogle eller kop kaffe eller hvad det nu var. Og så kom vi til at snakke. Og så synes vi egentlig det var sjovt at sige. Du har hjulpet mig med den og den sag. Du har gjort ved den og den sag. Og du har lavet eh lagt regnskaber ind i Og lige pludselig, hvad laver jeg. Fordi der sad 7 mennesker omkring mig som alle havde i et eller andet omfang gjort noget for mig. Hvordan kan jeg så bruge det. Jamen det kan jeg så gøre, fordi jeg har lært noget. Men jeg er ikke blevet specialist. Og det er mange gange rigeligt at have lært at vide. Hvad er (Swop) [Ja] og så videre ik .
	Ida	Skal jeg så bare ta' den næste os.
	Suzanne	Ja gør bare det. Læs op [Latter]
	Ida	<b>Hvordan ser du på udbuddet af uddannelsesaktiviteter?</b>
Målrettet mod erhvervstraineer. Har været elev. Har skullet bokse meget med HR for at komme på holdet. Kan de uddanne dem som gerne vil? Ingen god oplevelse. Afdeling bakkede 100 procent op. medarbejderkonsulent	Pia	Jamen. Hvis jeg må starte så eh for mig har den ligget lige til højre benet. Den her med at gå i gang med erhvervstraineer. Fordi det vidste jeg allerede som elev det var erhverv jeg gerne ville arbejde med. Og jeg synes egentlig også jeg ser det med. der. men det ved jeg ik'. Er der oprettet hold på investeringstraineer i år. nej. der tidlig. Jeg synes egentlig udbuddet da jeg sad der som elev og skulle kigge rundt. Der

		<p>synes jeg egentlig tilbuddet svarede meget godt overens med det jeg synes jeg hørte rundt omkring jeg hørte folk de havde lyst til at arbejde med. Ehmm. Så er der bare et stykke længere fra det der med at have besluttet sig med egentlig at kunne springe ud i det. Altså om banken er rustet til og uddanne alle dem som [gerne vil] Ja. Altså jeg følte i hvert fald det var sådan en... Altså jeg skulle bokse rigtig meget på for at få lov til og gøre det som jeg havde lyst til. [Var det ude i afdelingen ()] Nej. det var i. det var. altså dem som sad og skulle strikke holdene sammen. Jeg ved ik' var det ik HR. Jeg snakkede med min medarbejderkonsulent omkring det. Ehmm og havde overhovedet ingen god oplevelse ud af det. Hvor jeg tværtimod oplevede at min afdeling bakkede mig op 100 procent.</p>
	Rasmus	()
<p>Chef støttede op om erhvervstraineen. Men tilbuddet var der. Men rammer manglede. Mange havde lyst.</p>	Pia	<p>Jamen jeg søgte jobbet inde på Rådhuspladsen. Da jeg var færdig som elev. Med henblik på at sidde som supporter i erhverv i et år [Rasmus: ja] for så at komme i gang med erhvervstraineen. eh. Og der havde vi jo ligesom en opfattelse af eh. Altså min chef derovre og jeg. Altså vi havde lavet en aftale om. Det var sådan vi gerne ville have haft forløbet til at fungere. Og han har også støttet mig op hele vejen igennem. Men da vi så ligesom kom til det. så [Rasmus: Så sgu da mer til] så var det alligevel ik' helt afklaret vel... Men tilbuddet synes jeg ikke der var noget at sige til det. Det var mere bare. Vi er så mange som har lyst. Så mangler man lidt rammerne til at ku' gennemføre det.</p>
<p>Mangler uddannelse. Basiskurser. Rådgivningskurser. Mangler noget ovenpå. Snakke med medarbejderkonsulent. Ny bankuddannelse. Bygge niveau mere på. Som</p>	Ida	<p>Jeg synes der mangler. Jeg synes ik. Det er klart der mangler noget uddannelse eller hvad er det de kalder det. Der er noget basiskurser og så er der nogle rådgivningskurser. Noget der lige som bygger oven på de der rådgivningskurser. Det er der overhovedet ikke noget af. Det har jeg manglet i mange år. Ehmm så jeg synes</p>

formuerådgiveruddannelsen. Kunne tage enkelte moduler af det.		for mig er det svært , hvor jeg ligesom kan få udnyttet min kompetence. Andet end jeg måske kan snakke med en medarbejderkonsulent der ved du kan måske trække på den eller du kan måske trække på den. Men det synes jeg er svært for mig selv ligesom at skulle det. Jeg kunne godt tænke mig banken. Og det håber jeg er noget af det, som kommer med den nye bankuddannelse. Det er, at man bygger et niveau mere på. Det er jo lidt det, som er kommet i form af formuerådgiver uddannelsen. Sådan det kunne jo være meget rart, hvis man så tog nogle moduler af det, som man så kunne ta. Jeg har ikke brug for hele formuerådgiver uddannelsen. Fordi de der vil man. Det kunne være der var nogle moduler man () Der synes jeg helt klart ()
Boligkursus. Basis. Rågivere med mange års erfaring. Følte de spildte tid. Moral ikke høj. Ærgerligt for dem som kom for at lære.	Karen	Jeg var jo selv.. For jeg var på et boligkursus. Og det har også været basis [Ida: Ja] Og der sad vi jo selvfølgelig fordi vi mente vi ku få noget ud af det. Der sad også en del som havde været rådgivere i mange år [Ida: Ja] Men for at komme på et andet kursus så skulle de have været på det her kursus [Ida: mmm] Og det gjorde sådan lidt, at de sad og følte. De spildte deres tid. Og det gjorde jo også sådan lidt at moralen på kurset den var ikke særlig høj [Ida: Nej] fordi nogle var der fordi de skulle være og det er lidt ærgerligt. Det ødelægger det altså for os andre der ligesom kommer med eh. en ide om, at nu vil vi gerne lære ()
Spild af tid og bankens penge	Ida	Jo det er lidt spild af deres tid. Og det er spild af bankens penge.
	Karen	Det er det. [Ida: Det er jo]
Stort udbud. Rodet. Ustruktureret. Stillede krav om uddannelsesforløb. Hurtigst muligt få det faglige på plads. Tilfælde finder frem til en i Silkeborg. Fuldt booket. Pludselig kommet på alle	Søren	Det eneste jeg kan sige. Det er stort udbud. Det er rodet og ustruktureret. Jeg er ked af at sige det, men sådan opfatter jeg det ude fra. Da jeg startede så den indledende samtale, der stillede jeg nogle ønsker skråstreg krav. Og det sgu. Og der var omkring jeg gerne ville igennem et uddannelsesforløb. Fordi jeg

<p>kurser. Svarer stort set til traineeuddannelsen. Stort udbud af uddannelse i forhold til tidligere arbejdspladser. Mange kurser bliver udskudt eller flyttet tilbage igen p.g.a mangel på instruktører.</p>		<p>hurtigst muligt gerne ville ha' det faglige op at køre. For alt det andet. Det kan jeg godt. Altså jeg er trods alt ved at være en gammel mand. Men det der så sker. Det er jo rent faktisk, at der ikke rigtig nogle der ved, hvem der gør hvad og hvordan og hvorledes. Og ved lidt af et tilfælde så finder jeg en eller anden over i Silkeborg og fortalte hende, hvordan og hvorledes, hvad det var man var lovet. Jamen så gør vi sådan og sådan. Jamen det er jo fuldt booket. [host] Og lige pludselig var jeg kommet ind på alle kurser og det forløb, som jeg gerne ville. Der stort set svarer til erhvervstraineer uddannelsen. Uddannelse. Og det synes jeg var suverænt. Og så da man endelig kommer ind i det. Så bliver det ene kursus efter det andet udskudt eller flyttet og så bliver det flyttet tilbage igen fordi når man ikke kan skaffe instruktører. Og derfor for mig virker det rodet og ustruktureret. Der er masser af uddannelse synes jeg umiddelbart i forhold til, hvad jeg har været vant til. Men ehh, hvis nu man havde haft et forløb og det viste sig jo også at når jeg snakkede med hende fra Silkeborg. Jeg kan ikke lige huske hendes navn.</p>
	Suzanne	Edith Thykjær måske.
Rækkefølge af kurser.	21.37 Søren	<p>Neej. Det synes jeg ikke det var. Men der fik i hvert fald meget klart at vide at jamen det er en fordel for dig, hvis du tager det kursus først. Og så tager det her bag efter. Okay. Og der var ikke nogen steder der står i hvilken rækkefølge det er en fordel man bør [stammer]gø gø gøre tingene i. Så på den måde mja. [lavt] Ustruktureret. Rodet. men () Det er lidt kritik...</p>
	Ida	<p>Ska' vi ta' den næste [Suzanne: ja] Det var så en påstand. <b>Når jeg har været på kursus og deltaget i E-learning glemmer jeg det hele kort tid efter.</b></p>
	Pia	Av, Av, Av! He He...
IT koordinator. Vil gerne fratages fra jobbet. IT	Karen	Jeg er IT koordinator i afdelingen. Jeg har bedt om at blive det frataget jobbet



<p>interessere hende ikke. Altmuligmand. Silkeborg. Find selv ud af problemet. Har lavet kursus for medarbejdere. Gået ud af døren og har glemt det.</p>		<p>for det er godt nok det mest langt ude. For det første skal du være... altmuligmand indenfor IT. Er der noget der ikke interessere mig er det IT. Jeg har det sådan, at når man trykker på en computer, så skal den kunne starte. Og det er det jeg ved om den. Men altså når jeg ringer over, så skal jeg ligge og rode og kravle rundt på gulvet for at. Der føler jeg lidt at Silkeborg har sat det lidt over til IT koordinator. Find selv ud af problemet. Og så har jeg lavet kursus for mine kære medarbejdere. Eller medarbejdere. Kollegaer hedder det. Og lige snart de er gået ud af døren har de glemt det hele. Så eh. Det giver jeg ret i. De har glemt det lige så snart de er gået ud. [Host]</p>
<p>Skal interessere en. IT skal virke. Kan ikke huske det.</p>	<p>Ida</p>	<p>Måske handler det nogle gange om det interessere en. For det har jeg nemlig os sådan, hvis jeg hører et eller andet på et morgenmøde om noget IT. Jeg har det sådan lidt, ligesom dig. Det skal bare virke, hvis det ikke gør det, så kan jeg ikke finde ud af det. Så når nogen står og fortæller mig noget om IT. Det går sådan her. [lille pift] ka ikke huske det.</p>
<p>Skal kunne bruges. Sortere i mængden. Mængden enorm. Boliglån røres ikke. Kendes overfladisk.</p>	<p>Søren</p>	<p>Jep. Da har jeg det på den måde. Det er også om jeg må sige. Er det noget jeg skal bruge. Hvis ik' så er jeg ligeglad [Ida: ja] Jeg prøver at sortere i mængden af den viden der kommer til en. For mængden er jo enorm altså hvis man skulle vide alt det som man får at vide i en bank [schå] det kan jeg ik. Derfor sorterer jeg meget . Fordi boliglån for eksempel. Det har jeg sagt. Det rør jeg ikke. [host] jeg kender overfladisk, hvad det sådan går ud på. Men ligeså snart X portal. Altså jeg har set det. Her stopper bilen. Jeg vil gerne beskæftige mig med. Så jeg sætter mig lidt mere målrettet.</p>
<p>Skal koordinere oplysninger fra Silkeborg. Men også putte papir og toner i printer.</p>	<p>Karen</p>	<p>Jo men jeg vil bare dertil sige at sådan er det i hvert fald hos os. Det er, at når man er IT koordinator. For mig er en IT koordinator [lyd] At Silkeborg sender oplysningerne til mig. Så skal jeg så koordinere det videre. Men altså en IT</p>

		koordinator det er jo ligefrem put toner i printeren og put papir i.
Ditto	Rasmus	Det kender jeg os til i den afdeling jeg sidder i
	Karen	Det er Kasper ude hos dig der er IT koordinator.
5 mænd ud af 25-26. Mange kvinder og mænd i afdelingen kan ikke finde ud af IT. Går over til den næste og får hjælp. Tale på morgenmødet om at ændre på brevhoved.	Rasmus	Ja 3 eller 4, 5 uger i Thailand. [Karen hmm] [lyd] så er det i den afdeling vi sidder i. Vi sidder fem mænd ud af 25 eller 26. Øhh og det er ikke ligefrem alle sammen hverken kvinder eller mænd for den sags skyld der har lige meget styr på det. Så det er jo de nemmeste bare at sige. Ah det tror jeg ikke lige, at jeg kan finde ud af. Så går vi over til den næste [mmm] En der ved lidt mere om det. Så behøver man jo heller ikke tænke på det. Så kan man jo glemme det hvis [Karen: Eller os så skal man sige noget, så det er den næste der kommer ind af døren] Eventuelt. Det er meget nemt at sige, hvis man nu hører et eller andet ved, at der er en anden der kan. Så spørger jeg bare der () Ehmm og så kan du stå og lære dem det nok så mange gange og på morgenmødet, at nu skal vi ændre vores brevhoved op fordi nu har vi fået nyt faxnummer ik'
	Karen	Jamen det er da bare spild af tid. ik' for altså
	Rasmus	Jamen det er det. Men når man prøver at stå og gøre en indsats for det så
Gennemgik produktpakker. E-learning. Glemmer det. Gennemgår det inden et møde. Genopfrisker det.	Ida	Lige da jeg læste det der med E-learning, så kom jeg til at tænke på vores kære produktpakke. Øhh. Jeg kom tilbage fra barsel der for 1½ år siden. En måned eller 1½ lige efter de var kommet det nye koncept, så da skulle jeg igennem alle de der pakker der. Det gjorde jeg os, men altså. Når man skal se og høre så meget på en gang så glemmer man det. Jeg synes måske ikke altid det der E-learning er så heldigt () i så store mængder så gjorde jeg simpelthen det hvis jeg havde brug for det og jeg er til et møde. Så gennemgår jeg det der. Så jeg lige ku' genopfriske det.

<p>E-learning. Erhvervspakker. Spildtid. Kunne komprimeres. Kan gå mere i dybden.</p>	<p>Rasmus</p>	<p>Jeg synes også med de der E-learningsting der har været. Jeg sad med nogle af de der erhvervspakker for et par uger siden. Jeg synes godt nok der var meget spildtid med at der er en eller anden der skal stå og bræge det ene og det andet og stå og () på skærmen. [ja] [Det ku laves smart] Det synes jeg og hvis man komprimerer det ned [ja] så er der for 10 minutter. [Ida: Jamen det er rigtigt] Så er det alt det man kan sætte sig ind i rundt omkring og det synes jeg også er rigtigt godt at man kan læse mere om og gå i dybden med de ting. Ja.</p>
<p>Utaknemligt job at være IT koordinator. Kursus. Interessante emner. Superentusiastisk tilbage til afdelingen. Fem dage. Begejstringen er væk. Fedt at sige tingene højt i et team, når man kom hjem. Kan ikke lade sig gøre at involvere hel afdeling.</p>	<p>Pia</p>	<p>Jeg synes. Nu er det et utaknemligt job det der IT koordinator det synes jeg Synes jeg har oplevet sådan flere steder, men jeg synes hvis man nu har været på et kursus. Altså jeg synes de kurser jeg har været på. Det har været interessante emner. Det har været noget der interesserede mig. Så er problematikken ikke lige og ønske og glemme det, når man går ud af døren. Så synes jeg problematikken ligger i, at når man kommer tilbage til afdelingen så har man bare armene helt over hovedet og er superentusiastisk med Jysk Handlekraft møder og man kan analysere () regnskaber eller hvad ved jeg. Så går der præcis fem dage, så går man på weekend og så er begejstringen fuldstændig [tale] Ja lige præcis. Den indhenter den alt alt for hurtig. Hvor det ville være ... fedt og ku' få lov til og sige nogle ting højt i et team eller et eller andet. Nu kan det ikke praktisk lade sig gøre, at man skal jo ikke involvere en hel afdeling i at man har været på et eller andet kursus. Hvis man har fået nogle gode ideer.</p>
	<p>Suzanne</p>	<p>Det er tilladt at komme med nogle vilde laks. Altså at sige ()</p>
<p>God ide med samling i team. God ideer fra kursus. Juhu Silkeborg Anderledes efter hjemkomst.</p>	<p>Pia</p>	<p>Det ku' være. Jeg tror det kunne være en god ide at prøve eller så bare samles i et team og sige jeg har været på det her kursus, hvor jeg fik en god ide til et eller andet. så man kunne prøve at sprede stemningen lidt ik.</p>

		Jeg oplever tit en juhu fornemmelse i Silkeborg og så en () fornemmelse, når man kommer hjem igen [snak]
Behandles forkert efterfølgende i afdeling. Historie om håndboldskamp. Sammenligning med kursus. Ikke ressourcer, når man kommer hjem.	Søren	Men det er jo ikke læringsprocessen der er gal med her. Det er den måde man behandler det efterfølgende internt i den pågældende afdeling. Også er det ganske menneskeligt. Man kan gå ind og se en <u>håndboldskamp</u> for eksempel. Nu var jeg sammen med en erhvervsklub ude i fredags. Og så da jeg kom hjem her klokken 10 om aftenen. Så var man vild høj, for den var vildt spændende ik' sandt. Jamen så fader den selvfølgelig ud. Ik sandt. Det er det samme, hvis man har været på kursus og lært noget. Så øj [host] hjem og gøre. Så kommer hverdagen. [Ja] som du rigtig nok sagde. Fordi der er ikke ressourcer til at man eller... opgaver til, at man kan sidde lige præcis med det her konstant i en uge eller fjorten dage i en måned eller to.
Mangler opfølgning, når man kommer hjem fra kursus. Hvad man lærte glemmes hurtigt ved hjemkomst. Får ikke lov at arbejde med det.	Ida	Jamen. Jeg synes da godt man kunne planlægge kurserne, så der var lidt mere opfølgning på dem. Det synes jeg som sagt det er mange år. eller nogle år siden som jeg sidst har været på kursus. Altså der kom noget opfølgning, når man kom hjem fra kursus. Altså at det ikke bare blev sådan. Nå men så er hverdagen kommet. Nå jeg har været på det der kursus, hvad var det egentlig jeg lærte der. Det glemmer man jo hurtigt. Når man ikke får lov at arbejde med det.
På traineeuddannelsen fås opgave med hjem. Skal løses. Respons.	Pia	Det har vi faktisk på trainee uddannelsen. [Ida Okay] Der får vi en opgave med hjem [Ida ja] og så går der x antal tid og så skal den tilbage og så får vi noget respons på den ik' [okay] Øh
	Ida	Det synes jeg egentligt manglede på de kurser jeg var på.
	Søren	Det var der også i regnskabsforståelse. [kommentarer]
I lille afdeling. Finansøkonomer. Morgenmøde. På kursus.	Karen	Ude hos når finansøkonomerne eleverne kommer tilbage. Der kommer de ind og siger. Jamen nu har jeg været på

Kan nu byde ind med det.		kursus i det og det. Vi holder et lille morgenmøde hver morgen før vi åbner. Og så siger de. Nå men nu har vi været på det kan jeg byde ind på noget. Jamen jeg ved ikke fordi det er, at vi er en lille afdeling.
Valby. Ditto. 2 gange ugentligt.	Søren	Det tror jeg. Valby gør det samme. Bare to gange om ugen.
Går ind og forbereder sig op til kursus. Får opgave efter kursus. Afdelingsbestemt, hvor meget elevvejleder går ind og siger. Elevvejleder til hver rådgiver.	Rasmus	() Der i tiden op til. Der går man jo ind og kigger på diverse ting omkring () Så når man har været på kursus der får vi en opgave ind, hvor vi så også får en periode til at arbejde med. () spørger ind til alle i afdelingen. Samtidig med at man fortsætter indtil der faktisk kommer noget nyt forberedelse til det nye kursus. Da vores. Jeg ved godt, at det er meget afdelingsbestemt om elevvejlederen går ind og siger. Nu laver vi det her program for dig. Og så kan vi arbejde med det. Eller om de bare ta'r sådan løst og fast for min elevvejleder var i hvert fald meget god til at lave det her program hvor i den her periode skal du arbejde med det. Så det ku' muligvis også være det, at der skal sidde en elevvejleder til alle rådgiverne [latter] Det kan godt være [Søren 200-300 ansatte] så ku det være sparring med.
	Ida	Skal vi ta' den næste? [ja] <b>Kunderne har god mulighed for at give banken gode input til forbedringer.</b> ...
	31.10 Søren	Ja.
Rød, gul og grøn	Pia	Ris og ros. Rød gul og grøn. [Søren: Jeg har da fået et par stykker der er grønne]
	Karen	Hvad med de røde?
Kunder tæt på er gode til at fortælle. Noget tager man til sig.	Søren	Dem har jeg ikke fået nogle af endnu. Nej men kunder har jo også med at fortælle om de er glade eller ej. Specielt kunder man e e er tæt på . Og jeg synes det kan bruges. Og noget af det ryger videre. Og noget beholder man selv ik'.
Er ikke gode nok til at tage det til sig. Gør det ikke ofte	Ida	Men er vi gode nok til selv at bringe det på banen over for kunderne. Det tror

nok. Burde gøre det på hvert totalservice og handlekraft møde. Måle tilfredshed.		jeg ikke vi er. [nej] Man burde jo nok. I princippet burde man til enhver Totalservice møde og et Handlekraft møde spørge kunderne, hvor tilfreds er du med at være kunde i Jyske Bank. Det gør vi måske ikke så ofte som vi burde gøre.
	Søren	Man er bange for svaret.
Tage ris og ros kort til hvert møde. Give til kunden.	Ida	Hvad. Ja man burde jo egentlig tage de der ris og ros kort med til hver eneste møde. Give dem til kunden.
	Suzanne	Jeg ved ikke om I skulle forklare. Fordi nu er der nogle udenforstående. Hvad er de der ris og ros kort for noget.
Forklaring af ris og ros kort. Grøn. Kunde tilfreds. Gul. Ting der skal være anderledes. Rødt ny rådgiver.	Ida	Det er jo hvor kunden skal fortælle sin mening om banken. Så kan man få grønt kort, hvor man får ros, hvor kunderne er godt tilfredse og de har ikke umiddelbart () og de gule kort, hvis der er nogle ting de synes kunne være lidt anderledes. Det kører ikke helt som det skal. Og det røde kort lægger op til, at man får en ny rådgiver, fordi man ikke kan med vedkommende...
Kræver modighed at gøre det. Kundemøder. Har haft kursus om Jyske Handlekraft. Diskussion med kunde frem og tilbage.	Pia	Ja. Vi er nok overhovedet ikke gode nok til at bringe det på banen. Vi havde det faktisk. Jysk Handlekraft var mit sidste kursus. Det er derfor jeg nævner det i frisk erindring. Men der havde vi faktisk. Der kørte vi nogle kundemøder. Og der havde vi faktisk en fra en jysk afdeling. Jeg kan ikke huske, hvor han var fra, men som lavede den med at tage de tre kort med ind. Og have dem liggende på bordet. Så lige give en kort introduktion og sige til kunden. Hvis du skulle gi' mig eller Jyske Bank øhh et kort. Hvad for et skulle det så være? Og så havde de diskussionen frem og tilbage. Den lå sådan lige på vippen om det skulle være et grønt eller gult Men så fik man diskuteret nogle ting igennem. Man skal bare være sindssyg modig her for at gøre det.
	Søren	[Utydelig: man skal turde at spørge. Det gælder stort set med alt.]
Kræver at man gør kunden opmærksom på det.	Pia	Men altså påstanden er jo i princippet rigtig nok. Vi har alverdens muligheder,

		men spørgsmålet er jo bare om de er opmærksomme på det. Det er os der skal gøre kunden opmærksom på, at de har
	Ida	Ja. Os at de fortæller enten om den gode eller den dårlige oplevelse os til deres nabo eller arbejdskollega
Erhvervskunder bedre til at fortælle om tilfredshed. Private kunder rejser bare.	Søren	Men er det ikke således at erhvervskunder. De er langt bedre til at fortælle om de er tilfredse eller ikke tilfredse end privatkunder. Privatkunder de rejser bare. Altså jeg vil sige. Jeg har da hørt flere erhvervskunder ikke mine. Nej. Men som har fortalt at vi er utilfredse med denne her måde det har kørt på. Gør noget ved det her. Nordisk Factoring de kører det her af helvedes til for at sige det rent ud. Øh jamen fint så gør vi noget ved det. Så det fortæller os. Eller også kommer de med et forslag til, kan vi ikke gøre sådan og sådan. Og så ser vi om det er muligt. Det synes jeg erhvervskunderne
Tillidsforhold til kunder.	Ida	Det kommer meget an på, hvor stort et tillidsforhold man har til den enkelte kunde.
Nemmere i lille afdeling. Kender alle.	Søren	Nu er det måske nemmere i en lille afdeling. I Valby, hvor der kun er en erhvervsrådgiver pt. Da kender man alle.
Private kunder man ikke kender godt flytter uden at fortælle det. Men dem man har god kontakt med vil fortælle det.	Ida	[3 () og det kan da godt være at dem man måske ikke kender så godt bare vil flytte uden at fortælle det. Men jeg tror da på at de private kunder, som man har en god kontakt med de vil fortælle () om det alligevel om de vil flytte.
Erhvervskunde flyttede. Kontaktede kunden og fik begrundelse for afslag. Kan derved lære af det. Initiativ.	Søren	Altså vi havde en erhvervskunde, der flyttede og der kom vi frem til, at vi kontaktede erhvervskunden og sagde, hvorfor. Og det var det samme som, at hvis man laver et sats. Det har jeg været vant til i mit gamle job. Hvis ikke jeg får ordren så ringer jeg og spørger. Hvorfor fik jeg ikke ordren? Og det er jo det samme som.. Så fortæller kunden det normalt. Hvis ikke jeg havde spurgt kunne jeg ikke blive dygtigere. Så derfor er det også om, at vi tager initiativ og spørger direkte. Hvis nogle

		flyttede. Eller hvorfor valgte du os? Altså hvorfor sidder du her og snakker?
Kræver mod. De kunder man kender godt.	Pia	Det kræver bare meget mod. Det kunne være, at man skulle starte med de kunder man kender godt.
Kræver åbenhed. Kan ikke tilfredsstille alle. Fortæller om dårlige økonomi. Fortæller det ikke til venner. Har med mennesker at gøre.	Søren	Næ. Eller også skulle man bare være åben. Overfor sig selv. Man kan ikke tilfredsstille alle. Det er kemi meget af det. Når man har med erhverv at gøre. Og bankrådgiver at gøre, fordi øh... Du fortæller jo min økonomi kører af helvede til. Så det er jo ikke det man går hen og fortæller sine venner vel. Altså nej vel. Hvor skulle man derfor gøre det til en vild ()vurdering. Det er jo mennesker vi har med at gøre.
Vil prøve den med kortene i afdelingen.	Karen	Men den der du sådan ligesom kom med, at man tog kortene med ind. [ja] Den vil jeg da også foreslå derhjemme. altså. Også lige prøve at bringe det lidt op. At ryste folk lidt engang til og sige.
Skulle måske prøve det af. Åbenhed.	Pia	Ja. Jeg har ikke selv praktiseret det endnu. [latter] Det kunne være jeg skulle åbne lidt op. () Se om jeg turde.
	Ida	Skal vi ta' den næste... <b>Hvilke få i parentes ord kan beskrive et kursus i Jyske Bank?</b>
Handlekraft. Hvert kursus starter med det. Træt af det.	Søren	Handlekraft. Jeg vil godt begrunde det at et hvert kursus selv det... fagligt indhold. Øh er der måske en del af. Men det starter altid med handlekraft. Og det kan man engang blive en lille smule træt af. Jeg var engang på et kursus i risikostyring. Den første dag indtil klokken tre, lærte vi ikke noget, fordi hvis man først havde været på Jysk Handlekraft, så behøvede du ikke det der fem timer. ()
Sideløbende uddannelse. Kurser i Jylland. Kurser på Henrik Brock. Ægte interesse i Jylland. Bla bla på Henrik Brock. Underviser i Jylland går op i det.	Rasmus	De kurser som jeg har været på. Altså vi har jo en sideløbende uddannelse, hvor vi tager finansuddannelsen, som består af kurser i Jylland samtidig med det består af de kurser som skjørgenns () inde på Henrik Brock. Og hvis man skal parre dem op mod hinanden så hedder det Ægte interesse i Jylland og bla bla inde på Henrik Brock. Så de kurser vi er på ovre i Jylland. Da synes



		jeg virkelig man kan mærke, at folk går op i det dem der står og underviser og vil gerne lære fra sig. Så jeg vil sige ægte interesse. For at bruge fine jyske ord.
Lang tid siden hun har været på kursus.	Ida	Jeg kan slet ikke komme i tanke om noget. Det er så lang tid siden jeg har været på noget. [latter] Jeg kan faktisk ikke lige
På kurser. Dygtige og velforberejede undervisere. Godt at få sat ansigter på kollegaer i banken. Får bedre netværk. På traineen. Sender mails rundt. Hjælper hinanden.	Pia	Jeg synes, at de kurser jeg har været på. Det har været eh. Altså det har været nogle dygtige undervisere. Og det har været velforberejet. og det har også været , hvor man kan hvor jeg synes man kan vende tilbage. Altså det der med at få sat nogle ansigter på banken. På nogle kollegaer rundt omkring. ehmm Både undervisere men også nogle man har været på kursus med. Jeg synes det er rart det der med, at man kan hve man får nogle flere ehmm, hvad hedder det. [Suzanne: Netværk] Ja noget netværk. ehmm. til at spørge. Det oplever jeg da allerede nu på traineen, selvom vi ikke har været af sted så mange gange, at der ryger nogle mails rundt internt. Vi gør sådan her i afdelingen, men er der nogle som har en model liggende til det. Eller ehmm. Så. Jamen god mulighed for netværk.
	Søren	Netværk. Handlekraft. Og... De faglige kurser er sådan set okay.
	Suzanne	() fortæller til udenforstående. Hvad er det her handlekraft for noget?
Jysk handlekraft. Måden hvorpå man møder folk. Hører det igen og igen.	Søren	Jysk Handlekraft (ja) Det er... man kunne sige det er et koncept, hvorpå måden vi skal kommunikere med folk. ()møder. Korte version [ja] som er genialt. Det er slet ikke det. Men når man kommer og vil lære risikostyring og så det første femten timer af det man har hørt. Det er måske, fordi jeg har været på mange ku ku kurser på den korte tid. Så synes jeg det er. Nå nej ikke igen.
Burde have kommunikeret budskab ud om Jyske Handlekraft. Totalt eller i	Pia	Men man skulle tro, at Jyske Handlekraft var kommunikeret ud i hvert fald til samtlige i totalt eller i

privat.		privat så man sku sku ha' en formodning om at alle havde fået budskabet ud uanset om man havde været på kursus eller ej via interne.
Mange fravælger at bruge jyske handlekraft. Eller vælger dele af det. Tager lang tid. Det er nyt.	Søren	Men der er jo ikke ret mange der bruger det jysk handlekraft kursus. Det Jyske Handlekraft kursus jeg var på. Der var ikke ret mange der rigtig brugte det. Altså man bruger dele af det eller ingenting. ehh. Jeg kunne forestille mig, at mange de fravælger det, fordi de synes det tager for lang tid. Alt nyt tager lang tid. Så det er bare spørgsmål om () ikke fordi jeg selv er bedre, fordi må jeg sige. Ja. [latter]
	Pia	Lader billedet stå. Ja
	Søren	Cut [latter]
	Ida	Hvordan sørger man i din afdeling for at få... <b>Hvordan sørger man i din afdeling for at ny viden deles med andre?</b>
Ny viden deles på morgenmøde.	Rasmus	Hos os er det primært morgenmødet [ja]
Morgenmøde.	Karen	Morgenmøde og så har vi en kort briefing hver morgen. en samling. [host] og der... kan man sige ()
På morgenmøder. Om produkter der skal sælges. Men sjældent handler det om nye ting der er lært. Har dagsorden.	Pia	Men jeg tror slet ikke det var en gentagelse af det jeg sagde før. Jeg tror slet ikke vi bruger hinanden nok i afdelingen i forhold til, hvad vi kunne gøre. Vi har meget. Altså på morgenmøder så oplever jeg i hvert fald ofte altså i forbindelse med investering det er investering der er på banen. vi har et eller andet produkt der skal sælges ud. Eller en eller anden kampagne der kører. Så er det investering der er på banen. Det er sjældent på banen med jeg har en god ide ehh. eller jeg har lært noget nyt. [Karen: Har I ikke en sådan dagsorden] Jo. Vi har en dagsorden. Men det er bare ikke brugt, at man
Vil ikke prale.	Ida	Det hænger måske sammen med, at man ikke vil prale. () Jeg er så god der. (snakker i munden på hinanden)
Fish Day. Mange år siden.	Karen	Der har vi jo været. Eller jeg har jo været godt nok mange år siden. Men eh. Det der hed Fish Day.

	Pia	Det har jeg aldrig været på.
Stolt. Have armene oppe.	Karen	Nej. Men det er jo netop et kursus i, at man skulle være stolt af, hvis man havde lavet noget godt ik'. Altså du må godt have armene oppe.
	Søren	Selvfølgelig skulle man det.
Mange har gode ideer.	Karen	Og det har jeg fundet ud af for det var da jeg var her inde. Det har ikke rigtig været ude i afdelingen endnu. Og det er faktisk syndt. For der sidder faktisk nogle som også har nogle gode ideer.
Melder ud omkring nye kunder og engagementer. Bedre at tale om kursus og det nyeligt lærte i mindre grupper. Hvis det er til alle, føler flere det er spildtid.	Pia	Jeg synes at vi begyndte nu her at skulle melde ud [host] et eller andet () hvilke nye kunder har man fået i () eller hvilke engagementer arbejder man med. Men ikke sådan den der viden man får fra et kursus. Og der ville jeg måske også mene, at jeg ville mene, at det var relevant at tage dem i mindre grupper end nødvendigvis at skulle kommunikere det ud til alle folk. ehh. Der tror jeg man rammer hus forbi mange steder ligesom. Så tror jeg der ville være mange som gik ud med den der IT koordinator. [taler i munden på hinanden] tænker aeeeh. Nu tog hun ti minutter inden kunderne de ringer ind om morgenen. ehh.
	Karen	Jamen hvad har I ikke teammøder? ()
	Pia	Vi er ikke så etableret endnu. men ehh.
Valby. Møde tirsdag og fredag. Alt nyt kommunikerer ud. I forhold til tidligere arbejdspladser. Mange morgenmøder. Forskellige roller. Links + mails. Osv. Stjæler meget tid.	Søren	Valby afdeling har møde tirsdag og fredag. Og så hvis der kommer noget nyt ehh. X portal eller et eller andet. Så bliver der bare møder igen og kommer møder igen. Jeg har aldrig nogensinde været et sted, hvor der har været så meget morgenmøde og ehh. Det er både godt og ondt. Men alt nyt bliver fortalt. Alt nyt. Så er der en eller anden som får ansvaret for at fortælle lige omkring den her del. Også bliver det gennemgået eller noget. Men bare så, at man ved, at der er noget. Og så har forskellige medarbejdere forskellige roller. Så kommer der, hvis der er noget der interesserer andre. Men så kommer der lige en mail. Se lige det link her. eller et eller andet. På den

		måde kommer meget nyt ud hele tiden. Det synes jeg Valby er rimeligt god til Overgod [fnis] Stjæler så meget tid ik'.
Faste punkter på morgenmøder. Ikke kun om afslag. Men også succeshistorier.	Karen	Jamen vi har sådan nogle faste punkter på morgenmøde. Så det bl.a. IT () ehmm. kunde. Nye kunder. Afslag. Der har vi så prøvet at lave det lidt om. Sådan, at vi ikke kun hører om afslagene, men at vi også hører om nogle [Søren: Succeshistorier] ehhe. Og sådan har vi () Og så kan så selv byde ind.
Folk er gode til at byde ind.	Ida	Men er folk så gode til at byde ind. [Karen: ja] Ja okay [Karen: ja det er de] Men jeg synes også vi har også prøvet at lave de der forskellige ting. Og jeg synes ikke.
Din afdeling er større.	Søren	Men din afdeling er også større.
Kan nå at komme det igennem i lille afdeling.	Karen	Og I er mange flere. [jaeh] Vi sidder som regel mellem 12 og 16 altså. Så vi kan også nå at komme det hele igennem. [jaeh]
Forskel at snakke om kunder eller om kursusviden.	Pia	Men der er lidt forskel synes jeg i den der med at skulle snakke engagementer altså kunder eller snakke en viden man har tildelt sig på et kursus. ehmm. Jeg ved ikke helt, hvornår jeg ville synes det ville være relevant at kommunikere det ud til hele afdelingen, når en eller anden har været af sted. Altså jeg gjorde det osse, da jeg sad i Kalundborg afdelingen, da jeg var elev. Da sagde jeg det osse på et efterfølgende morgenmøde. Nu har jeg været på det kursus. Vær opmærksom på, hvis de har opgaver om det der. Men det er jo ikke det man har brug for nu eh. Men nu selvfølgelig hvis man synes der var en eller anden god ide. Så kunne det godt være man skulle slippe den ud.
Ville melde guldkorn fra kursus ud på morgenmøde.	Karen	Hvis man nu havde fået nogle guldkorn på et kursus. Som det føler man, at de har brug for ovre i afdelingen. Så ville jeg melde det ud på et morgenmøde. [ja]
	Søren	Det ville jeg osse. Helt klart.
Er det relevant for alle?	Ida	Men det kan jo igen være, fordi man er så mange. Altså [jo] Hvem er det

		relevant for?
	Søren	Så må jeg komme med et forslag
Folk må selv sortere. For dem som har været på kursus er det relevant.	Karen	Det vel relevant. For alle. Så må folk selv sortere. [Det er rigtigt] Det er i hvert fald relevant for dem, som kommer tilbage fra kurset ik'.
Får anmeldt kurser til andre. Gøre det til naturlig del af hverdagen at skulle fortælle tre ting, som var godt ved kurset. I stedet for at sige mad var god.	Søren	Det er også relevant at få lov at fortælle, at det her var godt, og det vil sige der sidder måske nogle der siger. Skal jeg med på det kursus eller ej. Lige pludselig er der en, som er begejstret ik' sandt. Som ligesom får solgt varen internt ik'. Men det jeg kom til at tænke på før. Det kunne måske være en del af et normalt kursus, hvor at man måske får styret. Men altså man har jo det her kursusforløb, hvor man mange gange lige skal læse noget eller skal løse en opgave. Det har jeg i hvert fald prøvet nogle gange. og så har man været på kurset. Og når man så er færdig med det så ku' kursusafdelingen måske godt lige lave et eller andet lille. Se her har du en lille kort agenda, hvor du skal fortælle om, hvad kurset indeholdte. Tre ting som du syntes, at der er godt ved det og et eller andet andet. Altså det må I selv finde ud af. Øh således. Og så bede om at få en tilbagemelding på, at nu er det blevet fortalt. Ikke fordi sådan at skulle styre det, men på en eller anden måde for at få det til at være en naturlig del af hverdagen. Det er bare det. Men i stedet for at man kommer ind. Også siger. Jeg synes det var godt, fordi maden var god. så. [baggrundssnak] Det ved vi godt siger. Vi har været der. Nå.
	Ida	Nå så skal vi ud og kigge på billeder. [ja] <b>Vælg et eller to billeder, som beskriver, hvordan uddannelse og udvikling foregår i Jyske Bank. Begrund dit valg.</b> [To billeder]
	Suzanne	I tager det bord her.
	Ida	Så vælger vi alle sammen to billeder.
	Suzanne	Alle sammen to billeder fra det bord der.
	Ida	Hvordan. Som beskriver, hvordan udvikling og uddannelse foregår.

		De vælger billeder. ca. 1.30.
	Suzanne	() Må lige starte med at vise billedet til kameraet. Også vente til I er klar.
Det er et kvindefag. Går stærkt. Kæmper for at være nr. 1. For at være bank man vil komme til. Vil gerne have medaljer. Får det ikke altid.	Søren 1 billede damer med medaljer	4 damer. [latter] Nej. Godt. Det er et kvindefag. Nej det er ikke derfor. øeh. Det skal beskrive, hvordan uddannelse og udviklingen foregår. øeh. Det går stærkt og banken vil meget gerne være i en førerposition og kæmper meget for at være nummer et, så det er en bank, man gerne vil komme til. Men det er jo ikke altid, at man får medaljer. Men det vil vi meget gerne og det arbejder man hårdt på. Blandt andet måske vi sidder her og kan bidrage lidt med det. Så kort kan jeg gøre det.
Har tidligere siddet i stabsfunktion. Nu i afdeling. Har følt sig på dybt vand. Skal som kundemedarbejde kunne stor vifte. Kurser i lille del af ting. Klippe. En bankrådgiver som har hjulpet. 25 års erfaring. Hvis ikke hun var der. Problemer.	Karen 2 billeder skilpadde og sten	Okay. Jeg har valgt. den her skilpadde i vand. Fordi jeg ehh. øh. Nu har jeg lidt anden baggrund end jer andre. Jeg har været i stabsfunktionen. Og så kommet ud i en afdeling, hvor det er med noget helt andet end det jeg har siddet med. Og der har jeg følt mig lidt på dybt vand. Fordi som kundemedarbejder er der ikke nogle kurser. Det er en meget stor vifte som jeg skal kunne. Og der er så kursus i en lille del i nogle af tingene. Så der vil jeg sige. Der har jeg følt mig lidt på dybt vand en gang imellem. Men så har jeg til gengæld valgt den her, fordi vi har så en medarbejder ude i Brønshøj som har været bankrådgiver i 25 år. Og er gået over og er blevet supportmedarbejder. kundemedarbejder. Og jeg vil nok sige havde vi ikke haft hende så tør jeg slet ikke tænke tanken. altså [kommentar] Ja og det har simpelthen været vores klippe. ehh. Så de to ting ()
Pingviner ud i vandet. Befinder sig i udvikling. På vej ud på dybt vand. Kan tænke om hun magter det. Men kan godt lide at komme på dybt vand. Nogle gange i flok. Et træ med rødder. Efter to år rødder ikke dybt plantet. Komme fra pingvin billede til træbillede. Fra ene punkt til andet punkt.	Pia Pingviner Træ med rødder	Det er meget skægt. Mine ting de er sådan set meget li'. Jeg har taget sådan en flok pingviner på vej i vandet og der så jeg sådan lige. Det fangede mit blik med det samme. Og jeg befinder mig i min udvikling sådan, at jeg er på vej ud på dybt vand. (latter) øhh. Og jeg føler også somme tider, at jeg sidder med nogle ting, hvor jeg tænker om jeg magter det i virkeligheden. Men hvor jeg forsøger, men jeg kan godt lide at

Udviklingsproces.		<p>jeg får chancen for og bevæge mig ud på dybt vand. Og så sker det somme tider i flok heldigvis. (latter) Og den anden det er et billede af et træ, hvor man kan se rødderne. Der er vokset i jorden. Og det var sådan lidt symbol på, at jeg håber, at jeg bevæger mig her fra og her til. Øhmm i løbet af den udvikling. Og jeg føler osse, at jeg er blevet givet den mulighed via uddannelsen nu. At jeg kommer fra det ene punkt til det andet. ehmm. Jeg har noget meget konkret at forholde mig til i forbindelse med, at jeg har fået den uddannelse her. Og jeg håber, at efter to år ved jeg godt, at rødder ikke er så dybt plantet, men så er der heldigvis mange år at lære i endnu. 52.37</p>
<p>Billede med mor og hendes unger. Klasselærer sørger i starten for faglige udvikling. Senere skal vokse til at man selv står med ansvaret.</p>	<p>Rasmus Mor og hendes unger</p>	<p>Jeg tog denne her med en mor og hendes unger. Øh og det er set ud fra eh. I vores forløb bygger det meget på, at vi først bliver taget over i den klasse vi er en stor gruppe, hvor vi har en klasselærer som skal sørge for vores faglige udvikling der. ehmm til at starte med er vi under de vinger, hvor der er tryk og det ene og det andet. Og på et tidspunkt så skulle vi også gerne vokse op til at blive nogle, hvor vi selv står med noget af ansvaret. ehmm. Og det. ja... og bide fra os. Så det er udviklingen fra at man går fra at være den der lille unge til at blive en der vokser op og selv skal stå med noget ansvar...</p>
<p>Billede med træstykker. Bevæge sig ind i årer. Kan bygge mere og mere på. Vil gerne have mere på uddannelsen.</p>	<p>Ida Træstykker</p>	<p>Jeg har valgt et billede som der viser sådan nogle træstykker. () Og det jeg ligesom tænkte på, da jeg tog dem her. Det var de her forskellige årer der er i træet. Man kan jo selv lidt vælge, hvor meget man vil uddanne sig i Jyske Bank. Man kan jo bevæge sig lidt ind og stoppe ved den her åre, hvis man vil det. Men hvis man har mod på det, så kan man Bevæge sig længere og længere ind i træet og dermed kan man bygge lidt mere på sin uddannelse. Så mangler vi bare at den kan blive lidt større. Med mit synspunkt på, at der kommer lidt</p>

		mere man kan bygge lidt på uddannelsen [latter] Jep.
	Suzanne	Ja. Det er I da gode til. Skide gode til.
	Ida	Næste. Det er så en påstand. <b>E-learning er noget fanden har skabt.</b> [latter]
Lidt uheldige elementer i E-learning. Mange gode ting i det. Kan være tidskrævende.	Rasmus	Ikke nødvendigvis. Jeg synes det er meget godt. Også fra mit synspunkt, at man får indblik i, hvad det er man skal være opmærksom på. Så jeg synes det er meget rart at stifte bekendtskab med. Men ligefrem at sige fanden har skabt det. Det synes jeg ikke. Der er lidt uheldige elementer i det, men jeg vil også sige, at der er mange gode ting i det, selvom det også kan være tidskrævende.
Hvor mange ta'r sig tid til E-learning	Karen	Må jeg spørger. Hvor mange ta'r sig tid, altså når nyheden kommer, at nu er der kommet noget E-learning om det. Hvor mange ta'r sig tid med det samme til at sætte sig der.
Bruger tid på det inden banken åbner.	Søren	Ikke med det samme. Men jeg vil sige på den måde, hvis der er noget der vedrører mig eller det som jeg gerne selv vil lave og det jeg skal bruge. Jamen så finder jeg fem minutter eller ti minutter eller et kvarter om morgenen eller, hvor lang tid det nu ta'r. øhhh. inden banken åbner. Det behøver ikke at være samme dag. Der kan godt gå en uge.
Hvornår har der sidst være E-learning?	Ida	Jeg sidder sådan set og tænker. Jeg kan egentlig ikke huske, hvornår der sidst har været noget E-learning.
Hvidvaskning	Pia	Som Hvidvaskning. [nå ja hvidvaskning]
	Ida	Der synes jeg det var noget fanden havde skabt. Det var noget man skulle gennemgå.
Hvidvaskning uinteressant	Søren	Det var fordi det var uinteressant så [det er det] Men det var nødvendigt.
En god måde at få viden på. Skal engang imellem gennemgå en produktpakke. Diskutere det i et fælles forum.	Ida	Men ellers synes jeg osse det er en, altså det er en god måde at få en viden på. Det der bare er farligt ved det er hvis det ligger op af noget andet. Hvis man ikke sidder og diskuterer det i et fælles forum. Hvis jeg bare sidder gennemgår mit så sidder jeg og tænker mine tanker omkring det. Det kunne



		måske være en god ide og dele sin viden med nogle andre. Det synes jeg var lidt ærgerligt, men jeg ved så ikke om det handlede om, at jeg skulle tage alle de der produktpakker, når jeg kom tilbage. At det skulle ligesom følges op af noget mere. Jeg ved ikke om der havde været mere uddannelse for de andre. Men det tror jeg ikke der havde været, men vi har i hvert fald snakket om, at vi en gang imellem skal gennemgå en pakke. Det er også sådan
	Søren	Det starter en to tre gange og så scheeeew!
Produktpakker ordentligt læs på en gang. Det gode er, at man har det liggende tilgængeligt, hvis man får brug for det. Har det lige ved hånden som forberedelse til møde. Genopfriskning. Ikke effektiv form for læring.	Pia	Det gode ved E-learning det er, at altså nu. Jeg havde samme fornemmelse, som dig omkring det der om produktpakkerne, fordi det var et ordentligt læs på en gang. Man skulle gennemgå, men det gode synes jeg. Det er, at man har det liggende tilgængeligt som du siger altså. Hvis man ved man får brug for det. Jamen så har du det også liggende lige ved hånden. Og så kan du altså bruge, hvis det ligger som forberedelse til et møde. altså noget du har brug for i anden sammenhæng. Så har du det lige ved hånden. Så har du det du har lært på kurset for et halvt år siden. [Søren: Du kan genopfriske det] Ja. Det er hurtig genopfriskning ik'. Og selvom man måske ikke fanger øhh hele indholdet. Så er der alligevel nogle ting, som sætter sig, hvor man husker, hvad man kan vende tilbage til. Men det er ikke den mest effektive form for læring.
Skab Overskud	Karen	Hvad med Skab overskud. Hvor mange af jer har været inde på det.
Prøvet et par gange	Søren	Jeg har prøvet sådan et par gange.
Ikke inde på det	Ida	Jeg har overhovedet ikke været inde og kigge.
	Søren	Jeg har faktisk været der.
	Karen	Har du været igennem alle modulerne?
Udfordret. Ikke alle moduler.	Søren	Nej. Nej. Blive udfordret. Man kan blive udfordret. Så bliver man nødt til at svare igen. Ikke sandt.
Har ikke haft tid.	Ida	Det er noget det jeg mangler. Fordi jeg

Uinteressant.		synes ikke lige jeg har haft tid til det. De sidste par gange jeg har været inde på. Synes jeg det har været simpelthen så uinteressant.
Mål at lære så meget som muligt på kort tid. Suger alt til sig som er væsentligt.	Søren	Men mange gange foregår det måske lige om morgenen som første ting om morgenen lige man egentlig rigtig er startet eller torsdag eftermiddag midt i måneden, hvor der måske lige er fem minutters uha. Nu gider vi ikke mer. [latter] Det bliver aldrig rigtig skal vi sige det rigtige tidspunkt, hvor man er helt oppe og klar og skal til at suge uhørt til sig ikke sandt. Og så ligger det igen med. Jeg har været her et år. Det er mit mål at lære så meget som muligt på så kort tid som muligt. Så jeg suger alt til mig, som jeg mener er væsentligt. Og der går ind og skaber overskud trods alt.
	Suzanne	Når der nu står E-learning. Hvad tænker I så på? Altså ehmm. Jeg tror godt jeg ved, hvad I tænker på. Men prøv alligevel og tænk, hvad det er.
På kursus om regnskabsforståelse. E-learningmateriale ud inden kursus. Effektivt som forberedelse til kursus, hvor det bliver gennemgået.	Pia	Jeg har faktisk også haft nogle i forbindelse med Traineen. Der ved jeg ikke om det kommer. Men f.eks. regnskabsforståelse. Der får vi noget E-learningmateriale ud inden kurset. [Det er rigtigt] Og det var faktisk rigtig godt. Øhh. Som sagt er det igen det der med, at man sidder og gennemgår nogle ting. Altså for sig selv. Men der er mange ting der er brugbare. Når man så ender på kurset. Som forberedelse til kurset. Men det er også fordi man sidder, hvis man bare sidder med det, og der ikke er noget opfølgning på det. Så er E-learning måske ikke så effektivt. Men hvis man har det før et kursus. Hvor du skal lære noget nyt. Og du så får det gennemgået på kurset, så er det altså effektivt.
Godt at få stillet spm. Før man skal af sted. Så kan man se om man har forstået det.	Søren	Det gode er, at der bliver stillet spørgsmål, så man ligesom har læst det før man skal af sted. Så kan man se om man har forstået det. [Pia: Ja] Og man bliver sgu nogle gange lidt overraskede over. Okay. Det ville man blive et andet svar ik'. Øhh. Så må man så gå tilbage

		og læse det en gang til.
På kursus i X portal. Nåede ikke at få forberedt. For kort tid til forberedelse.	Karen	Jeg var på kursus som sagt i X-portalen. Og der var det så uheldigt at indbydelsen røg ud. Lige ind til vinterferien. Enten var det i vinterferien eller også var det lige op til vinterferien. Og der var da nemlig noget E-learning. Og nu sad jeg så også i kassen. Så der var simpelthen ikke tid til. Og så var det en halv dag man skulle sætte af til det. Og det gjorde jo også, at da vi kom ind på kurset. Der var trods alt ikke ret mange, der havde gået igennem det. Vi kunne simpelthen ikke finde tid til det.
E-learning skal være en kort proces. Skaber uro i afdelingen. Andre sidder og læser regnskab om morgenen.	Søren	E-learning bør også være en kort proces. Fordi lige så snart der skal gå fire timer. Det skaber uro i afdelingen. Du kan ikke sidde der. Du fjerner en medarbejder og hvorfor skal vedkommende bare sidde der. Derovre og sidde og læse det her ikke sandt. Vi andre sidder og læser vores i toget om morgenen. Hvis vi når at skal læse det regnskab, som vi () lige præcis. () lige præcis. Ja.
	Karen	Ja men igen. Det er også, hvordan du prioriterer altså
Accept af at uddannelse er nødvendigt. Mangler måske i bankverdenen.	Søren	Og at accept af uddannelse er nødvendigt. For der er mange som sidder og tænker. Skal man nu på kursus igen. Eller skal sidde derovre og løse en eller anden opgave ik'. Den mangler der måske i dag i bankverdenen.
E-learning programmer der tager en halv dag. Har aldrig oplevet en sur mine, når skulle sidde og forberede sig. Måske en tanke man gør sig.	Pia	Jeg tror det er meget. Jeg tror langt mere det er en tanke man selv gør sig. Det der med, at man tænker. Nej skal man nu sidde der ovre igen. Jeg har... Fordi de E-learning programmer jeg har .. kurser. Det er også nogle der har taget en halv dag for eksempel. Og der har jeg bare sagt. Jeg melder mig ud. og jeg har aldrig nogen sinde oplevet en sur mine. Altså overhovedet.
Mere måden man gør det på. En bestemt person kan få afdeling op at køre. Giver besked om det 12 gange. Bliver irriteret.	Søren	Det er måske også mere måden man gør det på. Jeg sidder og tænker på en konkret person, som simpelthen kan få en helt afdeling op og køre, fordi jeg bliver altså nødt til at gå til det der. Jeg

		skal altså sidde omme bag ved. Jeg skal. Jeg skal og det får vi at vide cirka tolv. Og jeg har ikke tid til andet ik'. Og så siger man hold nu kæft. [ehhm] Og arbejde i stedet for ik'.
Booker i kalender.	Karen	Så booker man det ind i sin kalender ik' os.
Holder mund og går derover.	Søren	Og så holder man sin mund. Og så går man bare derover. Punktum. [Yes]
	Ida	Næste. <b>Hvordan søger du vejledning i forhold til din egen udvikling? ...</b>
Ved nogle ting, men ellers Søges de kompetencer der er i afdeling. Har lidt af hvert i afdeling. De vil gerne bruge tid på det.	Rasmus	() Selvfølgelig ved man nogle ting, men det er langt fra alt jeg ved. Så den måde jeg søger vejledning på er at søge de kompetencer der er ude i vores afdeling. Og vi er heldigvis privilegerede, at vi har sådan lidt af hvert såehh. Hvis vi lige står og har brug for noget, så er der også en der heller end gerne vil bruge tid på det.
	Karen	I bruger min sten. [latter] Lige præcis.
Kender sin retning. Vil gerne have med erhverv at gøre. Har arbejdet med det i 20 år. Fået uddannelsesplan. Stillet krav.	Søren	Jeg har jo allerede, da jeg startede i banken fundet ud af, hvilken retning jeg gerne vil. Ikke hvor jeg vil ende henne. Men i hvilken retning. Og der har jeg ligesom sagt. Jeg vil gerne have med erhverv at gøre. Fordi det har jeg... Jeg har arbejdet med business to business. I 20 år ik'. Og så har jeg snakket med Silkeborg og fået en uddannelsesplan og så har jeg stillet nogle krav i forbindelse med nogle ønsker. <u>det lyder bedre</u> i forbindelse med ansættelsen og i forbindelse med medarbejderssssamtalen. I forbindels med hvad hedder de forretningsaftaler. Ja, altså det var ()
Vejleder. Trækker på, hvis man har spm. Til hverdag i banken. Tålmodig mand.	Pia	Altså jeg har jo også en vejleder i forbindelse med mit forløb. Det synes jeg push [Suzanne: Har du en fast vejleder] [Søren: Det] Ja jeg har en fast vejleder. ehmm på min trainee, hvor jeg kan komme til ham, og det er så en, som jeg har et rigtig godt forhold til ik'. som jeg kan trække på både, hvis jeg har spørgsmål i min hverdag, men. Og han er en tålmodig mand, så nemlig.
	Karen	Har han ikke osse et ansvar
Har ansvar. Forventninger	Pia	Jo han har mit ansvar. Han ligesom

til hinanden. Sætter sig ned engang i kvartalet. Lever man op til kravene. Push.		ansvaret for vi har sat os ned og ligesom diskuteret vores roller og sagt. Ja men hvad forventer du af mig, og hvad forventer jeg af dig osv. ik'. Og ehh, hvor jeg også selv har kunnet sige, nå men i forbindelse med min trainee der ønsker jeg, at vi sætter os sammen engang i kvartalet f.eks. og siger, hvordan står det til. Er jeg bagud? Eller går det sådan nogenlunde. ehh. Men ellers så synes jeg også, at man kan bruge sin push til det der, altså sin samtale med den øverste leder til at sige... altså at han burde alt andet lige have nogenlunde indblik i om man ehh. får gjort det man skulle.
Funktionsleder hjælp. Skema med, hvad man skal kunne inde for bolig og lidt erhverv. Holdt møde hver 2. måned. Skal over næste trin. Det var noget med point. Arbejdede sig ind på de områder.	Karen	Da jeg startede i Brønshøjafdelingen. Der havde vi en funktionsleder, som havde lavet sådan en. Faktisk en form for et skema. Og ehh. Det var alt. Øh. Som han mente, at man som supportmedarbejder skulle kunne. Altså det var alt inde for bolig. Der var så også noget erhverv. Øh Jamen det var <u>alt</u> . Der holdt vi et møde cirka hver anden anden måned. Nå men så Karen, hvad kan du? Hvad føler du virkelig du er stærk i. Nå () nå men så trykker jeg () Nå men så næste gang, skal du helst over det næste trin. Og så [god ide] fordi der fandt du ud af. Jamen der er nogle ting, som jeg slet ikke havde været igennem. Og så arbejdede vi os ind på de områder ik'. Og der var så noget med point. Og det gjorde faktisk, at selv man følte, at jeg havde overhovedet ikke lært noget de sidste to måneder. <u>Men det havde jeg jo altså alligevel.</u>
	Søren	Det har man jo også.
Skal have bevist, at man har lært noget. Godt at have en vejledning på, hvor langt man er kommet.	Karen	Ja men du skal jo også ligesom have det bevist [ja] Så det var en virkelig, og det sagde jeg til jer. Jeg synes det var en god måde for mig. Ehh det ville det jo sikkert være for alle ik'. Men det var ligesom at have en vejledning. Nå men hvor langt er jeg kommet.
	Suzanne	Brugte han det på alle.
Krævede stort stykke	Karen	Nej jeg tror. Han ville gerne, men så

arbejde. Prøveklud. Han rejste.		rejste han desværre. Hans mening var, at det så skulle prøves på andre osse ik'. Jeg tror jeg var prøveklud i første omgang. Men det krævede jo også et stort stykke arbejde fra hans side af. Så... [ja]
	Ida	Ska' vi ta' den næste? <b>Der er ingen sammenhæng mellem kurser, e-learning og praksis i banken.</b> Har vi ikke næsten haft den? Eller hva'? ( ) snak om e-learning. Bliver det ikke hurtigt en gentagelse.
	Søren	Det passer jo ( )
	Suzanne	Medmindre der er nogle der har noget at tilføje.
	Pia	Vi må konkludere. Sådan rimelig god sammenhæng ik'. ( )
	Søren	Jeg er enig.
	Suzanne	I snakkede lidt om, at I, det der med, at der skete noget efterfølgende i forhold til både e-learning og i forhold til et kursus. At det var ikke altid [nej] at der blev koblet noget praksis på. Sådan hørte jeg jer i hvert fald. Eller var det forkert forstået.
Nogle år siden hun har været på kursus. Men der manglede sammenhæng imellem praksis.	Ida	Altså jeg nævnte det. Nu er det som sagt nogle år siden jeg sidst har været på kursus. Der har jeg ikke oplevet, at der ligesom har været noget opfølgning eller noget sammenhæng imellem praksis. Men det kan være
	Suzanne	Jeg tror nogle steder og nogle steder er der ik'.
Ens eget ansvar at få ført ting ud i livet. Svært når man kommer tilbage kun at sætte fokus på et område. Bedre hvis man fik involveret et team.	Pia	Selvfølgelig. Altså man står jo alene med det ligeså snart man kommer hjem fra kurset. Altså så er det jo ens eget ansvar. At man får ført nogle af tingene ud i livet. Og der er det bare, at jeg siger. Der er la.. Man sidder i en uge eller tre dage og arbejder intensivt med et eller andet. Og så kommer man tilbage, hvor alle dagligdagens pligter er der. Og der er det svært og kun sætte fokus på et område. Og det vil der jo være uanset. Det kan der jo aldrig laves om på. Men så kunne der måske sættes mere fokus på det ved, at man fik involveret et team i det fremfor, at det kun var en selv, som sad med den her

		opgave. Men altså. Det stemmer jo overens med det vi skal ud og praktisere ude i afdelingen, når vi er på kurset. Det synes jeg ikke der er...
	Ida	Skal vi ha' den næste? <b>Hvor og hvordan har du indtil nu lært mest? Se valgmuligheder.</b>
	Suzanne	De kommer her. [Står på tavle] Af mine kolleger i teamet. Og vores fælles opgaver. Af den fagansvarlige / leder. Kurser. Uddannelse. Ved at læse i VIS. Gennem E-learning. Eller i min fritid.
Den tidligere chef, som skulle på pension sad ved siden af ham i ca. 3 måneder. Lærte meget ved at have ham siddende ved siden af. Valgte A.	Søren	Det vil jeg meget hurtigt svare på. Da jeg startede i Jyske Bank Valby. den 15. januar. Så den tidligere chef Øh Torben Greve. Han var ikke gået på pension endnu. Og ham havde man bedt om at blive i en periode. Så han sad ved siden af mig den 15. januar til 6. marts. Og det var hjernevask. Der har jeg helt klart lært ekstremt meget ved at ha' en gammel erfaren chef siddende ved siden af mig. Imellem tiden var der jo kommet en ny chef der hed John () Så på den måde har jeg i mange uger simpelthen af en person som har siddet 17 år i afdelingen og har været chef for afdelingen i de sidste 17 år. de der 17 år. man. Jeg har lært så meget. Så jeg var træt, da jeg kom hjem. Så helt klart A. Min tidligere kollega. [latter] tidligere chef.
A	Karen	Jeg har det samme. Jeg siger også A.
A	Pia	Den er jeg også med på.
	Suzanne	Man må godt sprede sig over to, hvis det skal være.
Kurser og uddannelse tilbage i tiden. Sidst par år VIS og den fagansvarlige og konsulenter i områdecenteret. Kollegaer i team har været begrænset.	Ida	Det siger jeg så, slet ikke. [snak] Jeg vil sige sådan, at hvis jeg kigger tilbage i tiden, så har det været kurser og uddannelse. Men de sidste par år, hvor der så ikke har været nogle kurser. Da har det været meget ved at læse I VIS synes jeg. ehh. Og så bruge den fagansvarlige på nogle områder altså og () mange af konsulenterne i områdecenteret. Men ik'. Altså mine kollegaer i teamet. Det synes jeg har været sådan begrænset.
God blanding af A og B.	Rasmus	Jeg synes faktisk, at min har været en

		god blanding af B og A, hvor vi på kurserne har fået banket mange af tingene ind i hovedet også er kommet hjem og så tænker man, hvordan var det nu lige det var. Og så tager man [mumlen]
Ikke kun A. Men også alle de andre ting. Kursus handler om at få det hele sat i kasser. Andet er at få det til at fungere i virkeligheden. VIS er tungt. Andre gange godt.	Søren	Når jeg så klart siger A. Så er det ikke fordi det kun er A. Fordi det er jo så alle de andre ting også ik'. [jo] I det daglige er den eneste der ved noget om erhverv. Det er min chef. John ik' sandt. Så. kursus. du rigtig nok siger. Det er at få det sat i kasser. Og det andet er bare at få dem til at fungere i virkeligheden. Og VIS synes jeg er tungt. Og nogle gange mangler det meget. Og andre gange står der ekstremt mange fine ting. Men smag og behag.
	Ida	Skal vi ta' den næste eller hvad? <b>Vælg et eller to billeder der beskriver, hvordan viden deles i Jyske Bank?</b>
	Suzanne	De ligger derovre.
		De leder efter billeder.
Målebånd. Mange sidder med viden de ikke kommer ud med. Morgenmøder er ikke lange nok. Eller der ikke er en de kan tage snakken med. Udnytter ikke de kompetencer man har overalt. Jyske Net. Få budskab eller viden ud hurtigt. Webcams. Skal til at fungere. Pressemeddelelser.	Rasmus Målebånd	Den første jeg tog, var sådan en, hvor man via et helt målebånd, kun lige har kørt den op til syv. ehh. Det var set lidt ud også fra den sammenhæng fra vi snakkede om til at starte med, at der var utroligt mange der sidder med meget viden. Som kan få lov til faktisk at komme ud med det hele. ehhm. Igen fordi det, at morgenmøderne ikke er lange nok eller det er fordi der er en de ikke kan tage snakken med. Så på visse punkter, så synes jeg ikke, at man har ikke udnyttet de kompetencer man har overalt. Så det var mit, min begrundelse for at vælge den her... () Hvis man skal se sådan lidt overordnet med viden. Så har vi jo fået () portalen. Hvor der er utroligt mange nyheder... [Ida Jeg skal bare lige vide, hvad er det du mener med () portalen. Er det Jyske Net du mener?] Ja. Jyske Net. [latter] Og der synes jeg du hurtigt kan få et budskab og en viden ud meget hurtigt. ehh. Og det er da også det som har været hensigten med. Nu når vi har fået



		<p>alle de webcams. Og der er blevet snakket utroligt meget om. Og når de engang skal se og komme rigtigt i gang, så kan man jo også få den viden meget hurtigt ud der. Så overordnet viden, synes jeg man kan, at det fungerer meget fint med, hvis der kommer nogle pressemeddelelser... [mumler]</p>
<p>Masse afrikanere på marked med bananer. Bananer symboliserer viden. Sælgere kæmper om, at man kan købe nøjagtigt der. Jyske Net. Mange informationer. Den der råber højest er den man køber hos. Sammenligner med fagansvarlig der brænder for sit område.</p>	<p>Ida Afrikanere og bananer</p>	<p>Skal jeg fortsætte? Jeg har valgt et billede, hvor der er et marked, hvor der står en masse afrikanere, er det nok? Det kan det meget godt være med en masse der skal sælge nogle bananer. Og der er en frygtelig masse bananer. Og det jeg kom til at tænke på med det her billede. Jamen det er lidt, at de der bananer symboliserer alt den her viden, der er i banken. Og alle de her sælgere kæmper om, at man kan købe lige nøjagtig bananerne hos dem. Og det jeg lidt tænkte med det. Det er på Jyske Net. Jamen der er simpelthen så mange nyheder der i. De kæmper alle sammen om, at jeg skal læse lige netop den nyhed, og det kan være svært at kapere. Øhmm og få det hele indarbejdet. Og få det hele ind i den rette sammenhæng. Øhmm. Det var så lige den negative del omkring. Det jeg synes der så kan være positivt omkring. Jamen det er den sælger, der råber højest op er den man hører på. og den man køber hos. Og det jeg lidt tænkte mig. Det lyder måske negativt, men det er det egentlig ikke. Det er, hvis man nu har en fagansvarlig der virkelig brænder for sit område [host] at det nu så kan betyde en forskel. At man brænder for det og man råber højt. Og at dem så skal sidde og lære noget også bliver lydt efter og kan bruge det til noget...</p>
<p>Bølge. Får mange informationer i banken. Faglig viden og alt muligt andet, som skal bruges i hverdagen. Deles ikke optimalt, da den er stor. Tag ud i rummet og find ud af, hvor den viden du har</p>	<p>Søren Bølge</p>	<p>Jeg tager næste. Jorden er rund. Og der er en bølge. Og ehh. Jeg har det på den måde, at ehh, hvis bølgen symboliserer viden, så vælter den ind over os. Vi får simpelthen så mange informationer i denne her bank, så vi skal ha' dem. Og det kan være faglig viden. Og det kan være også være alt muligt andet. Ting</p>

<p>brug for er henne. Banken deler det ikke optimalt.</p>		<p>som vi kan bruge i hverdagen. Men hvordan og hvorledes den skal vi sige deles. Ja den deles måske ikke optimalt. Fordi den er så stor. Men den eneste måde man kan gøre det på. Det er simpelthen og tage en tur ud i rummet. Og så kan man kigge lidt ned fra oven. Og så finde ud af hvor henne på denne her jord jeg gerne vil have noget viden omkring. Men banken deler det ikke sådan optimalt. De forsøger at gøre det. Men det vælter bare ind over en. Så et godt råd. Tag en tur ud i rummet. Og kig ned på jorden.</p>
<p>Ros af de andre med hensyn til brug af billeder.</p>	<p>Karen</p>	<p>Jeg vil bare sige, at jeg synes I er gode. I har brugt de billeder, som jeg skulle have brugt. Jeg er enig med jer. Det er jeg. Ja.</p>
<p>Billede af dreng der bliver hjulpet til at slæbe juletræ. Egoistisk synspunkt. Hvordan hun kan få del i den viden der er omkring hende. Sparer med kollegaer fra Rådhuspladsen. Kender dem så hun ved hvem hun skal trække på. Glæder sig til at lære dem i nye afdeling at kende. Kan få en ny vinkel på tingene. Ansvar selv at man får hevet fat i kollegaer. Eller at man får netværk via kurser.</p>	<p>Pia Dreng der bliver hjulpet med at slæbe juletræ</p>	<p>Du springer lige videre til mig. Eller hva? Jeg havde rigtig svært ved at finde et billede, men jeg endte op med en lille dreng som eh. bliver hjulpet på vej med at slæbe juletræet. Og kanen. Og ehh. Jeg har egentlig set det sådan lidt fra et meget egoistisk synspunkt, kan jeg høre. Fordi jeg har tænkt den lidt som om, hvordan få jeg del i noget i den viden, som er rundt omkring. Og eh. Så så jeg egentligt mig selv som ham der den lille knægt med tophuen. ehmm. Fordi jeg synes, at det jeg gør i det daglige. Det er, at nu kender jeg mine kollegaer fra Rådhuspladsen. Det er som hovedregel dem jeg sparer med nu. Jeg kender dem nu så godt, at jeg ved, hvem skal jeg trække på. I hvilke situationer. ehmm, så det er min kollega der hjælper mig på vej. Det oplever jeg, men hvad er en privat. Henter jeg hjælp hos en kollega. Så det glæder mig til og lære mange flere i vores nye afdeling at kende. Sådan så man kan. Måske sådan få en helt ny vinkel på nogle ting. Men jeg synes en stor, altså langt hen ad vejen, så handler det om, at man selv får hevet fat i de rette mennesker rundt omkring, hvad enten det er i afdelingen eller som jeg sagde via man har fået noget netværk via kurser eller...</p>

	Søren	Du er selv ansvarlig. [ja]
Åbnet en dør for en. Klar over at man kan hente hjælp.	Karen	Jo men der bliver åbnet en dør for dig. Så du er klar over, at der er nogle man kan hente hjælp hos ik'.
	Pia	Jo. Men jeg er også bedre til at hente hjælp hos en. Jeg er som sagt med alle de masseinformationer der kommer
Forskel i hvor god man er i at give viden fra sig.	Karen	Nu også fordi. Vi er jo osse forskellige i at give viden fra sig. Der er nogle, hvor man bag efter vil [halslyd] sort snak. Over og spørg en anden ik'. [latter] Nå men sådan er vi heldigvis så forskellige 'ik.
	Ida	Skal vi bare tag den så vi kan nå flere. Skal jeg lægge ud? <b>I min afdeling er der ikke afsat tid til vidensdeling kollegaer imellem.</b>
	Suzanne	Man kan sige. I har jo i virkeligheden været omkring det. Vi snakkede om vidensdeling på morgenmøder, og ehh. Men man kan sådan sige det er afhængig af, at I så accepterer det. Man sætter sig to og siger nu skal vi snakke om.
	Ida	Det synes jeg det er.
	Søren	Absolut.
	Ida	Skal vi bare tage det næste kort? <b>Hvordan sørger man for i din afdeling. Nej. Hvordan sørger man i din afdeling for at ny viden omsættes til praksis?</b> Har vi ikke også haft den? Eller hvad?
	Suzanne	Vi har været inde omkring nogle af de samme ting. Altså [ja] Øhh
Morgenmøder	Ida	Morgenmøder og
	Suzanne	Bliver der lagt planer for. Altså hvordan kan vi så få det her indarbejdet i rutinerne.
	Ida	Næ. Det synes jeg ik. Man siger det i sådanne planer.
		[host]
	Karen	Vi prøver synes jeg ude hos os, men det ehh (Det drukner. Intentionerne er gode)
Plancher i frokoststuen.	Karen	Men årsagen er, at nogle gange tror jeg det er for meget. Ja, altså der er for mange ting, der lige pludselig bliver sat op, og nu skal vi det og nu skal vi det. Ja også drukner det i alt det andet

		altså. Og så har vi plancherne hængende oppe i frokoststuen. Nå ja det var også lige det.
Tovholder. Fagansvarlig, som brænder for tingene. Kører X antal møder igennem. Druknet i informationer.	Pia	Det er i hvert fald rigtig rigtig vigtigt, at man ka', at man har en tovholder, som du sagde, at hvis man har en fagansvarlig, som der brænder for tingene. Så sker der noget andet. Hvis man får en tovholder, som var ansvarlig for, at der bli'r kørt... X antal ehh. Stop op skat møder igennem. Så ser man et helt andet resultat [mmm] Fordi ellers som menig mand i afdelingen, så bli'r man bare druknet i de der informationer der kommer og lister med. [Ida: Ja nu skal vi dit og nu skal vi dat] Ja.
	Ida	Og det kan godt være det er vigtigt det her, men du har der, men det her er altså lige så vigtigt.
Netværk med Valby.	Karen	Ude hos os. Nu er vi jo gået i netværk bl.a. med Valby
Brønshøj	Søren	Brønshøj [latter]
Ved ikke om, hvem der har ansvaret. De tidligere fagansvarlige har meldt ud, at det ikke er deres job efter de er gået i netværk. Nogle ting sejler.	Karen	Nu skal vi så til at lære hinanden at kende. Og gjorde, at førhen havde vi nogle fagansvarlig. Men efter vi er gået i netværk. Så ehh. Nogle er fagansvarlige. De har jo så meldt ud. Nu er det ikke deres job mere. Så nu har vi faktisk ikke nogle. Fordi nogle ting sejler så mere end andre ting. Ehh. Fordi man ikke ved fra net, altså hvordan bliver der meldt ud fra netværksgruppen ik'.
Stadigvæk personer i afdelingen, som har ansvar for at personer ved det. Overordnet ansvar er fagansvarlig.	Søren	Der valgte vi sådan ligesom at sige. Jamen vi har stadigvæk personer i afdelingen, som har et ansvar for, at vi andre ved det. [jo] Men så ikke det overordnede der har vi så en fagansvarlig. Men så er det bare afdelingens ansvarlige, hvis man kan sige det. Så vedkommende har ansvar på at trække fagansvarlige i vedkommende.
Tovholder. Fagansvarlig	Karen	Jamen. Der tror jeg ude hos os, er det nok blevet meldt forkert ud, fordi at der var du fagansvarlig. Nu er du blevet tovholder. [mmm] ik'.
	Ida	Hvad er forskellen?
	Søren	Ja det sku' jeg osse til at sige. Hvad er

		forskellen?
Degradering af fagansvarlig	Karen	Det sidder vi. Men jeg tror dem, der har siddet som fagansvarlig, føler lidt at.... [degradering] Og det vil de så ikke mere. såeh.
Kreditansvarlig. Får stadig mails. Skal man stadig formidle den viden videre?	Ida	Men det er også lidt sjovt. For jeg har været kreditansvarlig. Jeg får da stadig tilsendt alle de der mails der nu er. Og så tænker jeg forventer de så, at jeg formidler den her viden videre. Eller hvorfor får jeg alle de mails. Det synes jeg også er lidt skægt.
Ikke slettet på maillisten.	Søren	Du er ikke slettet på maillisten. Eller jeg ved det ik'.
	Karen	Det er vel fordi de stadig eh...
Fungerer først pr. 1.4. Teamet skal begynde at køre.	Søren	Det fungerer jo først pr. 1 / 4 eller sådan noget lignende. Er det ikke sådan noget lignende. Det er der teamet skal begynde at køre. [det ved jeg ik'.] Jo det tror jeg, at jeg foreslog.
	Ida	Der er jo ikke engang ansat en kreditansvarlig. Næ det er der ikke. Det er måske derfor.
		[investeringsansvarlig, erhverv, ja ja]
Det værdsættes, at man uddanner sig.	Ida	Skal jeg tage den næste? <b>I Jyske Bank værdsættes det ikke, at man uddanner sig.</b> [latter] Ja det er i hvert fald noget af en påstand. Synes jeg tværtimod. Der værdsættes det rigtig meget. Skal jeg læse den op igen? Eller var du i tvivl om, hvad der stod.
	Karen	Nej. Jeg skulle bare lige se.
Mener det er værdsat at man uddanner sig. Ligger i ansættelsessamtalen. Eksterne ting. Go for it. Interne uddannelser. Flaskehalsproblem.	Pia	Altså jeg synes igen. som jeg indledte med. Det er, at jeg føler, at ude i afdelingen. Der var det værdsat og ehh. Det var også som grundlag for den ansættelsessamtale jeg havde, at jeg gik i gang med en uddannelse og jeg kører også akademiøkonomuddannelsen ved siden af. Og jeg tror egentlig osse. Ikke nødvendigvis forventet, men så alligevel. Eller ligger det i kortene ik'. Og jeg tror bestemt det er værdsat. Øhmm. Og de der eksterne ting. har jeg på ingen måde oplevet noget med. Men bare får at vide. Bare go for it. øhmm men at det måske er et eller andet flaskehals problem vi har omkring ehh. omkring de interne uddannelser.

Værdsættes af kollegaer / leder?	Suzanne	Når der står værdsættes <u>det</u> ikke. Der tænker jeg så både på. Værdsættes det af jeres kolleger. Værdsættes det af jeres leder. Altså [ja]
Alle er glade for de kurser jeg går på. Lønæssigt bliver det ikke værdsat. Svær at måle som kundemedarbejder.	Karen	Sådan ser jeg altså på det. Fordi jeg vil da nok sige at alle er da utroligt glade for de kurser jeg har været på. Og det. Og jeg bliver kræft også bedre i mit job. <u>Men</u> så vender jeg det om... Banken placerer sig lønningsmæssigt. Der synes jeg ikke det bliver værdsat. Men da har jeg så fået at vide, at som kundemedarbejder kortmedarbejder er man svær at måle.
	Ida	Nå ja.
	Søren	Så kan du ik' få løn. [ja ja]
	Karen	Så må jeg forholde mig til det. Der vil jeg så sige både og ik'. Det kommer an på, hvordan man definerer...
En kæphest for hende, at der bygges videre på bankuddannelsen. Efter rådgivningsuddannelse op til en selv.	Ida	Det der så alligevel lidt undrer mig, er at man ikke har brugt nogle flere ressourcer på at bygge noget videre på den der bankuddannelse. Nu ved jeg godt man har nævnt mange gange i dag. Men det er virkelig en kæphest for mig. Altså jeg synes det er som om man har sagt, når man har taget det her rådgivningsuddannelse de rådgivningskurser der. Jamen så er det bare op til en selv.
Eksternt	Søren	Så skal du eksternt måske.
Ikke afsat penge til. Får man ikke lov til.	Ida	Det er da. Det får man ikke lov til. Det er da ikke afsat penge til.
Vært i Valby. Uddannelsesforløb til bankrådgiver. Tager et år.	Søren	Okay. Det har jeg ikke forstand på. Jeg ved bare at, ehh, at vores vært vi har en vært ude i Valby. Han har ehh faktisk fået tilbudt at komme igennem nogle noget uddannelsesforløb, så han kan blive bankrådgiver. Det synes jeg. Det tager et år eller sådan noget lignende.
Bankrådgiver med nogle års anciennitet. Ikke noget efterfølgende uddannelse.	Ida	Det er da også fint at gøre. Men det jeg mener er, at niveauet efter du er blevet bankrådgiver og har haft nogle års anciennitet. Der er ikke noget.
	Søren	Vil banken ikke supportere?
	Ida	Der ikke nogen kurser at tage på.
Læse eksternt. HD.	Søren	Hvad så med kurser. Jeg tænker eksternt. Du kan læse HD du kan læse,

		og jeg ved ikke, hvad det hedder alt sammen.
Brug for viden i det daglige. Komme niveau højere i rådgivning. Ikke nødvendigvis HD uddannelse man har brug for.	Ida	Jo. Det kan du. [ja] Men hvis man nu har læst det. Men det du har brug for er noget viden sådan i det daglige. [ja] For at du kan komme lige niveauet højere i forhold til rådgivning af dine kunder. Det er jo ikke sikkert det nødvendigvis er en HD uddannelse du har brug for der.
Har en bankrådgiver alle kurser? Ida: Ja.	Søren	Har du så alle de kurser der skal til for at. Eller har en bankrådgiver så alle de kurser der skal til for at sige, at nu er der ikke flere. [Ida: Ja] Okay.
	Suzanne	Det du efterspørger er noget der kan sammenlignes med formuerådgiver uddannelsen [ja], bare noget der er på andre områder.
Skulle have brugt flere ressourcer på. Det hele blev sat i bero med, at vi skulle spare.	Ida	Ja. Det kan jeg ikke forstå, at man ikke har brugt lidt flere ressourcer på. Jeg ved godt der kommer noget nu. Men jeg synes der er lang tid imellem der kommer noget. Men hvornår kommer der noget? Og hvad er det der kommer... Jeg ved godt det hele blev sat i bero i forbindelse med vi skulle spare.
	Søren	Bliver uddannelse prioriteret ned?
	Ida	Ja. Det tror jeg det blev i den periode.
Uddannelse prioriteret ned i 2007.	Suzanne	Det blev det i hvert fald i 2007.
Blevet tilbudt at læse bankrådgiver. Muligheder store.	Karen	Det der med at blive tilbudt ehh. altså. Jeg er også blevet tilbudt at læse bankrådgiver. Så der synes jeg muligheden er stor. Altså i Jyske Bank. Altså du kan jo være vært. Kundemedarbejder.
	Søren	Jeg synes det er fantastisk.
Fortsættelsen mangler i Jyske Bank.	Karen	Ja. Det er svært at komme ind ik'. Det er også det du siger. Det er fortsættelsen, at vi mangler i Jyske Bank 'ik. Hvis du ikke lige vil være formuerådgiver eller investering eller noget specielt 'ik.
	Søren	Har Erhverv det ikke sådan rimeligt okay. Kursus
	Karen	Jamen. Da er du også. Der er du også kørt ind i et spor. Ida. Jeg har det ligesom lidt [Det kan vi ikke forstå

		nemlig] Der skal vi ligesom ud i en bred vifte ikke. Er det ikke det du søger? [Ida: Hvad siger du?] [Søren: Er det bredden, at du søger yderligere viden om?]
Pensions basis. Pensionsrådgivning. Kan ikke få en større kompetence og en højere pensionsrådgivning.	Ida	Det kan for eksempel være, at der var et der hed pensions rådgivning. Nej Pension basis. Pensionsrådgivning. Nå du har været på de to, så er der ikke flere kurser og komme på. Det kan godt være brug for at få en større kompetence og en højere pensionsrådgivning. Det kan du ikke få. Det er der ikke noget der hedder.
Får chance for at gennemgå kurser på to år, som dem i afdelingen har måttet lære via mange års erfaring.	Pia	Men det er altså egentligt det samme inden for erhverv. Hvis du har været på de kurser, de grundlæggende kurser, som der er, altså. [Akademi uddannelseskurser] Ja nu er jeg bare superheldig, at jeg har fået muligheden for på to år og gennemgå de kurser de rådgivere, der sidder nede i afdelingen her nede de kigger på mig og siger ej, hvor er du heldig. Alt det der det det er sådan noget de har skullet lære igennem mange års erfaring og sådan noget ik' os. Men eh. Som det måske heller ikke vil være superrelevant for dem for at komme på en akademi, fordi de har siddet der i mange år og godt kender til det ik'.
Kursus i risikostyring. Nogle vidste intet om det. Nogle som var nogle hajer. Underviseren var en haj. På et tidspunkt kunne kun halvdelen følge med.	Søren	Jeg var på kursus i risikostyring for ikke så lang tid siden. Og der var det ligesom I har sagt før. Der var nogle, som ikke vidste noget omkring det her. Og nogle som var nogle hajer. ()Og så stod der en og underviste, som var også en haj. Og der lige pludselig, på et tidspunkt så kom der en snak, hvor kun halvde... Og der var kun 5 – 6 , der kunne følge med. fordi, det var altså godt nok avanceret.
Et område hvor man måske skulle gå ind og differentiere.	Pia	Men det kunne måske være et sted man skulle gå ind og differentiere [det ville det absolut] [afhængig af hvilken viden man har] så efter om man har kørt swop fem gange i sin karriere. [Søren: Eller har man kørt det 200 gange] eller kører man det igennem [så det var sådan individuel læringsstil] Ja.



	Ida	Tag den næste eller. [ja] <b>Hvad er afgørende for, hvilke uddannelsesmuligheder du vælger.</b>
At man har lyst.		At man har lyst til det. [ja. Det er svært]
At det giver adgang. Akademien tager 3 år. HD 1. og 2. del tager 4 år. Kommer til at bruge 5 år. Fast besluttet på, at han skal have med investering at gøre. Komme hurtigt derhen, hvor han gerne vil.	Rasmus	At det giver adgang til. At som jeg står, nu her, hvor jeg er færdig, står jeg her mellem valget af. Skal jeg tage akademiuddannelse eller skal jeg tage HD. Jeg er sådan ret fast besluttet på, at jeg skal have med investering at gøre. øh. Og hvis jeg tager akademien kontra HD. Så bare på akademien kan jeg komme til at bruge 3 år. Hvor HD'en første del og anden del. Den vil tage fire år i stedet for. Så jeg vil så bruge fem år. Så det er sådan lidt. Hvordan kommer jeg hurtigst derhen, hvor jeg gerne vil.
	Ida	Det er vel også afgørende, at du har muligheden for det.
	Rasmus	Selvfølgelig er det det. Selvfølgelig er det det.
	Ida	Altså fra bankens og afdelingens side.
Kan vælge mellem alternativer. Ikke sikkert man altid vil være i banken.	Søren	Du har fået et alternativ. Du har fået nogle alternativer. Det må vel altid være suverænt. Altså så kan du vælge ja din fremtid. Det er jo ikke sikkert, at du altid vil være i banken. [Nej]
	Suzanne	Jeg tænker, at der i det der spørgsmål ligger. Er det især. Jeg hørte jer sige. Det jeg har lyst til. Altså er der på nogen måde. Du siger giver adgang til noget. Er der på nogen måde, hvor I tænker det her det mangler jeg i min hverdag. Er det det jeg må vælge? Eller det her siger min leder jeg skal vælge. Eller det kan blive...
	Ida	Eller, at man ikke har lyst.
	Suzanne	Ja. Om det altid kun er lysten der driver
	Ida	Næ. Det synes jeg da ikke.
Fordel i at komme på kursus. Har nogle huller man skal have fyldt op. Nogle gange kommer en leder og siger, at det kursus skal man på. Det kan hjælpe dig. Kan måske ikke se ideen med det. Kan hun	Karen	Ikke lysten. Men altså man kan jo se fordelene ved at komme på det kursus. Der er. Du har jo et nogle huller, som du os skal have fyldt op ved at tage på kursus. Som jeg siger. Det er jo ikke fordi jeg ikke har lyst. Men det er jo nogle gange osse fordi det er en leder der kommer og siger Karen Det kursus

se, når hun har været på kurset.		skulle du tage at gå på. For det kan hjælpe dig ik'. Så kan jeg måske ikke lige se ideen med det. Men det kan jeg så se senere hen, når jeg har været på kurset 'ik. [skal vi vende et kort]
	Ida	Ja. <b>Vælg et eller to billeder, som forklarer hvordan du lærer bedst?</b>
		Så skal vi der ovre.
		De går hen til det tredje bord.
Rugby. Gælder om at kæmpe for det. Dart. Fokuserer og ramme målet.	Søren	Skal jeg ligge ud. Rugby. Det drejer sig om. Kæmpe for det. Sempelthen. Kæmpe som en gal. Og så dart. Fokuserer og ramme målet. Der er simpelthen fokus. fokus. fokus. Det er egentlig bedst det. [Ida: Forklar, hvordan du lærer bedst] Ja. Det er at fokuserer. Målrettet. Kæmpe for det. Og så sige. Jeg vil det her. Og når jeg vil det her. Så går jeg efter målet.
	Suzanne	Men hvordan går du efter målet?
Stille krav til omgivelser. Følger sporet og fokuserer på, hvor han vil hen.	Søren	Jamen det gør jeg ved at stille nogle krav til mine omgivelser. Og jeg stillede nogle krav her til, hvad jeg gerne ville. øhh. Hvor det er jeg gerne vil hen. Og ehh. Det vil sige jeg ved, og når jeg først er inde og de har sagt ja. Men så kæmper jeg for, at det går den vej. Jeg følger sporet. Også fokuserer jeg.
	Suzanne	Det er endnu mere på det personlige plan. Altså er det [ja] når du læser eller når du diskuterer. Eller når du
Indlæringen?	Søren	Hvordan jeg lærer bedst. Indlæringen. Nå det er det du mener med det.
	Suzanne	Ja. Begge dele så. Det er det, som er interessant.
Kombination af visuelle og det som kommer ind via ørerne. Aktiv deltagelse. Deltage i kurser, møder være der og ku deltage aktivt. Hjælper ikke med læsning og e-learning alene. Blachmann: man skal lugte af sved.	Søren	Indlæringsmæssigt. Det er jo en kombination af det visuelle og det der kommer ind gennem ørerne der. Og så aktiv deltagelse. Hvis du kombinerer de tre ting. Det vil sige kurser og være med til nogle møder og være der og ku' deltage aktivt. Det er der jeg lærer bedst. Jeg har ikke noget ud af at skulle læse, eller lave e-learning alene. Man kunne selvfølgelig gøre det, men der hvor jeg lærer mest, er der, hvor jeg er aktiv. at få det ind ved øjne og ører. Som Blachmann sagde du skal lugte af sved. [latter]

Billede med marked. Taget noget af det gamle med og fået lagt noget nyt på. Skal være åben.	Karen	Jeg har taget det her billede. Af et marked. Med en masse forskellige ting. Og det er nok noget der afspejler min karriere. der er også marked. Det er, at jeg har ikke ehh. Jeg bliver aldrig specialist inden for et lille område. Hver gang jeg har skiftet arbejde. Så har jeg lagt noget nyt på. Jeg har taget noget af det gamle med. Og så har jeg fået lagt noget nyt på. Og det har faktisk vist sig hele vejen. øhmm. Og det må jeg også sige for at jeg kan gøre det, så vil jeg nok sige, at jeg skal være meget åben. Jeg skal være meget åben for de ting jeg skal lære ved at, at jeg synes også jeg har den fordel, at jeg kan ikke kigge tilbage og sige. Ej sådan gjorde vi, det andet sted. Eller sådan blev det lavet på en anden måde.
	Søren	En stor fordel.
Bedst ved at have travlt. Lærer mest ved at have travlt. Ti års jubilæum.	Karen	Ja. Det er nemlig en stor fordel, mener jeg. Og så vil jeg også sige. Jeg har det bedst ved at have travlt. Når jeg har travlt. Virkelig har mange bunker. og sådan noget. Så lærer jeg også mest. Fordi jeg går ligesom i stå. Hvis jeg ikke har noget. Og det har ligesom supporteseret, at jeg er ikke gammel i gårde. Jeg er gammel i alder, men ikke på arbejdspladsen. Jeg satser faktisk på at få et ti års jubilæum i Jyske Bank [latter] for første gang og få et ti års jubilæum.
	Søren	Det er et mål at ha'.
	Karen	Ja. Det er et stort mål. Jeg har det sådan omkring 8 – 9 år, så plejer jeg at skifte. Så det kan godt være jeg bliver... Nej 10 år. Jeg skal have et ti års jubilæum.
Springe ud i det. Ved ikke altid om det kan bære. Et brød som symbolisere den dej man skal have fingrene nede i for at lære.	Pia Billede af brød, som symbolisere dej.	Jamen måden jeg lærer bedst på. Den var jeg også lidt inde på til at starte med. Det er nået med at springe ud i det. øhmm selvom man ikke altid ved om det kan bære. Og ehhm og samtidig med så det her. Jeg kunne ikke finde billedet der passede. Men det her det er et brød. Og det symboliserer den dej, som jeg skal have fingrene ned i for at

		lære det.
	Suzanne	Jeg tror du har sat for store brød end du kan bage der du. [latter]
Har brug for at have den praktiske del. Lærer af kolleger og ved at være på arbejdspladsen. Snakke med kunder og mulighed for at begå fejl. Overrasket over at man vælger finansøkonomer og ikke mere bankelever. Brug for kombination af praktik og teori. Ikke fået ligeså meget ud af 4 års studier på handelshøjskørgenn.	Pia	Sum og summarum. Det er, at eh. At jeg har brug for og få den praktiske del. Jeg kan godt kombinere det med et kursus. Og det var årsagen til, at jeg også slog på A deroppe. ehh med at jeg lærer af mine kollegaer og lærer ude på arbejdspladsen. Jeg skal have lov til at snakke med nogle kunder og have lov til at lave og begå nogle fejl og altså få at vide, at det har jeg ikke gjort godt nok. ehh. Det er den måde jeg lærer bedst på. Og det er os. Altså jeg må indrømme jeg blev meget meget overrasket over, da det blev meldt ud, at banken vælger fremover ikke at ansætte bankelever, men kun finansøkonomer. Der var jeg meget overrasket over, fordi det havde aldrig været. Så tror jeg ikke, at jeg havde været i banken i dag vil jeg sige. Jeg har brug for og få en kombination af praktik og teori. Og det er sådan en bankuddannelse. Og den har været rigtig rigtig god løsning for mig i hvert fald. Jeg tror ikke jeg havde fået ligeså meget ud af 4 års studier på Handelshøjskørgenn, som jeg har fået i banken.
Har bankens holdning ændret sig. Har siddet i udenlandslån. Kunne ikke få nogle viden fra nogen systemer. Havde et helt år til at lave fejl. Kan ikke nå at lære det hele på en måned. Må ta' den tid det ta'r. Bruge de hjælpemidler man har. Man skal kravle før man kan gå.	Karen	Jeg kan også godt lide at høre om bankens holdning har ændret sig end da jeg startede i banken. Jeg kom igen fra noget helt andet. Og jeg har siddet i udenlandslån. () Og udenlandslån var også sådan lidt. Altså der var ikke nogen der kunne det. Vi var tre der kunne. Eller i starten var vi kun to. Der var ikke rigtig. Altså du kunne ikke få nogen viden nogen steder fra. Der var ingen systemer. Jeg stod i printerrummet og så tænkte jeg. Kors det her. Det lærer jeg bare ALDRIG. Og så sagde min medarbejder. Det var så min medarbejderleder der sagde. Ja rolig Karen. Du har et helt år. Du kan lave lige så mange FEJL du vil. Altså det var ikke sådan, at jeg skulle blive færdig i morgen. Altså jeg skulle kunne

		<p>det om tre uger. Et helt år. Et... Så jeg kunne ligesom slappe af med mig selv og sige okay. Og jeg har også lavet en kæmpe brøler. Og der var ikke nogle der rynkede i panden eller kom og sagde. Pyh Karen. Og det gjorde sådan, at jamen jeg lærte det jo osse. Ja. Og det har jeg ligesom taget med til Brønshøj. Og så sige. Men jeg kan ikke nå det hele på en hel måned. Jeg må ta' den tid det ta'r. Og så bruge de hjælpemidler der er. Fordi så mange gange så stresser man osse. Så vi kender det jo alle sammen. Man vil enormt gerne være gode til tingene til at sige man har lært det. Man skal ligesom kravle før man kan gå.</p>
<p>Lærer bedst ved at have mange folk omkring sig. Lærer bedst ved at have folk omkring sig, der kan hjælpe ham. Have noget man har selv. Som man har ansvaret for. Modnet ham at blive kastet ud i det. Skal også være bagvedliggende uddannelse.</p>	Rasmus	<p>Den jeg tog. Der er mange forskellige muligheder her. Hvad der er det rigtige og hvad der er det forkerte. [latter] Jeg lærer bedst, hvis jeg har mange folk omkring mig. Folk der kan hjælpe mig videre med at lære ting for dem. Men stadig da vil jeg osse ligesom Pia osse sagde. Det der med, at med at have noget man har selv. Som man har ansvaret for. Øhm som kan gå godt og kan gå skidt. Man kan få nogle knops hen af vejen og i det hele taget det der med, at man har noget selv, så man har noget at have ansvaret for. Øhmm det er det, som jeg har kunnet mærke ude hos os. Der har modnet mig mest. Og har lært mig mest øhh. Det er at blive kastet ud i det og så kan man altid se og så, hvis man falder halvvejs så må man starte forfra og så prøve en gang til med en anden metode. Men igen der skal jo også være noget bagvedliggende uddannelse og praktik. Sådan så uddannelsen for mig har også været fin med, at man har haft kurser. Og så kommer tilbage til arbejdspladsen. Men jeg ved heller ikke om jeg ville have prioriteret 2, 3 eller 4 år eller hvor meget det er og så komme ud og skulle være klædt på til at kunne håndtere de ting.</p>
<p>Har valgt motorvejs sammenfletning. Kan</p>	Ida	<p>Det billede jeg har valgt. Det er sådan en motorvejs sammenfletning. Man kan</p>

<p>kombinere forskellige måder at lære på. Ikke nok at sidde og lytte. Få nogle praktiske øvelser og diskussion. Kombination af at sammensætte det på alle mulige måder.</p>		<p>kalde det et virvar af alle mulige veje. Og grunden til at jeg har valgt det. Det er simpelthen for, at den måde jeg lærer bedst på. Jamen det er ved, at jeg kan kombinere det med forskellige måder at lære på. Øhmm for mig er det ikke nok bare at sidde og lytte og høre på en der siger noget, hvis jeg ikke selv bliver involveret i det. Få nogle praktiske øvelser i det. Får noget diskussion og i form af, at jeg selv kan sidde og skrive nogle ting ned. Så en kombination af at jeg kan sammensætte det på alle mulige forskellige måder.</p>
	<p>Suzanne</p>	<p>Og jeg kan se den sidste. Øhh den overlapper. Der står har min leder og vejleder mig omkring valg af uddannelses tiltag. Den har vi været omkring. Vi har været inde på, hvordan hvordan finder I ud af der er, hvad der er ide i, hvad vi er i gang med her. Men ellers tænkte jeg, at er der nogle ting, når nu ved, hvad emnet omhandler. Nogle ting som I synes vi ikke har spurgt om. Som I tænker. Det var da mærkeligt.</p>
<p>Introduktionskursus til Jyske Bank.</p>	<p>Søren</p>	<p>Jeg har kun en tilføjelse. Det er, at når man ta'r en uddannelse. Og når man nyansætter folk. Så har jeg været et sted, hvor at man lavede specielt for dem som har med salg og rådgiver og salg. Det sætter man sammen. Der er først og faktisk, så jeg det som kunde, hvor det virker overdrevet. Så gik der jeg tror seks otte uger, hvor man til gengæld var på en uddannelse, hvor man lærte alt om firmaet. Det var måske måden man solgte på Jysk Handlekraft kunne det jo være og så videre. Ligesom man lagde ud med, at man starter med et kursus, som varer. Nu ved jeg ikke om det skal være seks til otte uger. Men her, hvor man. Men man kunne jo måske godt have lavet et eller andet uddannelsesforløb, som havde varet en uge. Alle nye. Måske bare en uge til Silkeborg og over at se Market. Og over at gøre dit og dat. Og lære lidt om Jyske Finans ehh.</p>

		Lære lidt omkring, hvad det nu måtte være ik' sandt. Jyske Handlekraft burde jo egentligt være tvangsindlagt fra dag 1. ehh. Ikke at man skal lære det, fordi man kan jo stadig komme på ku ku kursus senere. Men måske ligesom bliver fodret med det. Sådan tænker vi. Det undrer jeg mig, at en bank som denne her ikke har.
	Karen	Er der ikke det de tre første dage. Det første kursus man kommer på.
Introkursus	Suzanne	Jo der er et Introkursus
	Ida	De to første måneder man havde været ansat ik'.
	Søren	Ja. Eller et halvt år. De to dage i Silkeborg. Tre dage. [Tre dage] Nå. Der synes jeg egentligt taget ikke, at
	Pia	Jamen jeg tror det er blevet kortet ned det der
	Søren	Det er blevet kortet ned. Det varer kun to dage.
Kursus i områdecentrene	Suzanne	Du snakker om et introduktionsforløb i områdecentrene osse.
	Søren	Ja. En halv dag eller sådan noget lignende.
	Suzanne	Ja.
	Søren	Og det synes jeg var for lidt. Ja nu er jeg så ligeglad. Nu har jeg jo fået
	Suzanne	Ja. Fint input. Og det er i det hele taget rigtigt fine input I er kommet med. Det synes jeg har været rigtig fint.
Tit kurser der bliver rykket. Mangler instruktører	Søren	Hvorfor kan man ikke få nogle til at... Nogle instruktører. Det synes jeg da tit I søger. Jeg synes der er tit kurser der bliver rykket og ehh. og flyttet rundt på, fordi det ingen ingen instruktører har.
Travlt i afdelingerne	Suzanne	Ja. Jeg tror problemet ligger i, at ehh, at man har for travlt i afdelingerne til at afse måske 3 gange 3 dage på et år. [ja plus]
Forberedelsestid	Suzanne	Plus forberedelsestid og sådan noget [Ida: ville du have tid til det?]
	Søren	Det ved jeg ik'. Nu har jeg kun været her i et år. øhh. Hvis jeg synes det var i den retning, og det kunne gavne os. Så ville jeg tage mig tid til det. Det er jo prioritering.
	Ida	Nå men det er jo ikke sikkert, at der er mulighed for, at du kan få det i din

		afdeling. [Det er der jo ikke, fordi]
Hvad værdsættes i afdelingen?	Suzanne	Hvad er det så der værdsættes i afdelingen?
	Søren	Lige præcis ik'. Hvis afdelingen ikke [Ida: En ting er noget praktisk og noget andet er, hvordan man gerne vil have det skal være ik.]
	Suzanne	Det er klart, at det er ikke, at jeg ikke forstår det.
Når man underviser kommer man hjem med brugbar viden til afdelingen.	Søren	Underviser du, kommer du også hjem med noget viden der kan bruges i afdelingen. Du får en masse at vide omkring alle dem som er med som gør tingene på forskellig måde. Og det kan altså bruges.
Søger kurser afholdt i København. Børnefamilier har svært ved at få det til at hænge sammen. Svært at hive 3 dage ud af kalenderen.	Karen	Ude hos os. Det vi søger lidt. Det er, at der er nogle kurser der bliver holdt her. Fremfor, at vi altid skal til Silkeborg. Og specielt fordi der er. Når vi sådan har fået børn og familie og det hele skal hænge sammen. Da kan det altså være svært og hive tre dage ud af kalenderen. Og så tage til Silkeborg. Og der tror jeg nok nogle vælger og sige, så tager jeg ()
	Søren	Det kunne jeg godt forestille mig.
Jysk Handlekraft støder man på i forbindelse med rigtig mange kurser. Når man snakker omkostningsminimering. Den kunne vi vist godt have taget hjemme på Vesterbrogade.	Pia	Vi havde faktisk et helt klassisk eksempel på det der. ehh. Jeg havde ferie i den uge, så jeg var ikke med. Men der var en dag i Silkeborg for erhvervstrainees omkring... Noget Jysk Handlekraft, som du selv siger du støder på Jyske Handlekraft rigtig mange gange i forbindelse med kurser og sådan noget. Og de sad der ovre fra klokken, hvad skal vi være der ovre klokken ti, når vi kommer fra Sjælland. Fra klokken ti til klokken tre. Og der kom. Der var så en underviser der blev syg. Og der skulle have været en underviser herfra områdecenteret her, hvor vi kiggede på hinanden og tænkte. Det er fuldstændig hul i hovedet, hvis vi kører herfra klokken seks om morgenen for at være i Silkeborg til klokken tre og så køre hjem igen. Når der kommer en underviser derovre fra og når vi snakker omkostningsminimering og sådan noget. Så er der rigtig mange gange,



		hvor man kigger på hinanden og tænker den kunne vi vist godt have taget hjemme på Vesterbrogade.
Der er noget om aftenen der går fløjten.	Suzanne	Ja. [også fordi altså ] Der har været holdt nogle kurser herovre. Der har været sådan nogle ting omkring. Og der er vi mere tilbøjelige til at så smutter man hjem og så skal man hente børn og sådan noget. Det korter det sådan meget af i den anden ende i forhold til de dage man så ehh har (). Der er ligesom noget der om aftenen der går fløjten. [ja. Det er rigtigt.] Det er sådan en af de ting vi ikke rigtig har været omkring. Det er...
Men for at få dem med, som ellers ville fravælge det.	Karen	Men for at få de mennesker med, som vil fravælge, på grund af de ikke har mulighed for. Det er ikke alle der er to og der har børn vel
Vælge at spise klokken seks.	Søren	Så ku' man måske vælge at spise klokken seks ligesom at sige klokken otte så fortsætter vi til klokken ni. Så går vi tur til køb en tank. Det virker nogle gange.
	Suzanne	Ja. Yes. Hvordan har det været?
	Søren	Udfordring
	Suzanne	Udfordring. Har det gjort ondt med det der kamera?
	Pia	Det var okay med kamera.
	Rasmus	Man sidder sådan og smiler tiden [latter].
	Suzanne	Har I tænkt over nogle ting I ikke plejer at tænke over. Eller er det.
Billeder var en anden måde at skulle tænke på.	Ida	De de billeder var sådan en anden måde at skulle tænke på. Men ellers synes jeg ikke sådan ehh.
Lavede nogle teams. Hvor man sparede lidt om, hvad det var man havde lært. Får det lidt mere på banen.	Pia	Jamen jeg kunne måske godt tænke mig lidt den der vi snakkede om, når vi får bliver etableret lidt bedre nede hos os. Så kunne jeg måske godt tænke mig, at vi ligesom lavede nogle teams, hvor man sparede lidt med omkring, hvad det er man har lært og ehh. og får det bragt lidt mere på banen. Hvad vi prøver at sætte fokus på. ()
Ombygning	Ida	Ja både og. Det gør vi egentlig ik' for jeg sidder i Vesterbrogade privat. Og lige nu skal der bygges om på tredje sal. Og jeg er rykket til København

		erhverv første januar. Jeg sidder stadig i det gamle Vesterbrogade private afdeling med og kan først rykke over til det nye, når der er noget på tredje sal der er færdigt.
Ikke stJørgen nok.	Pia	Vi har ikke stJørgen nok. Vi sidder begge to i stueetagen. Simpelthen, når vi kommer ind så sidder erhverv til højre og så sidder privat til venstre. Og Ida sidder så stadig ovre i privat, men skal over og sidde sammen med erhverv. Alle der sidder i erhverv nu. Der er nogle der skal op på tredje, for der er nogle der skal op og have med storkunder at gøre. som formuerådgiver. så den der tankegang er meget svær og ta'.
Svært at få sat sig sammen.	Karen	Det er også svært sådan ligesom at få sat jer sammen altså. en time.
Eneste med privatkunder. Alle andre med erhverv.	Ida	Det der er. Jeg er den eneste der sidder med privatkunder i hele København Erhverv. Alle de andre sidder med erhverv.
Svært ved at dele viden med andre.	Suzanne	Så du har svært ved at have nogle og dele viden med?
Har ingen at spare med.	Ida	Jeg har ikke nogen at sparre med. Nej det har jeg faktisk ik'. Så ja.
	Suzanne	Super. rigtig godt. Tusind tak. Morten er der noget du synes vi eh.
	Morten	Jeg synes I har været rigtig dygtige, altså. Man skulle næsten tro det var bestilt arbejde. [latter: ja]
	Søren	Ja vi forventer osse, en check nu, når
	Suzanne	Der er også kommet sådan nogle virkelig gode ting undervejs, som vi tror vi kan bruge til noget.
	Pia	Det var godt.
	Søren	Jeg synes det sjovt at høre også fra andre afdelinger. () ude i Valby, men det er rart osse at høre andre almindelige mennesker.
	Suzanne	Ja. Det er jeg da glad for at høre, hvis I osse har fået ligesom noget ud af det. Ellers kommer der forhåbentligt noget ud af det på et andet tidspunkt. Men det kan jo have lidt udsigter, sådan. Men så er der jo FROKOST. Og jeg går ud fra, at der nok er dækket til os.
		Slut: 1.52.00

## BILAG 8 – KODING FOKUSGRUPPEINTERVIEW VEJLE

Kodning	Taler	Ordlyd
	Morten	Om mig selv så kan jeg sige, at jeg hedder Morten Ploug, og jeg er uddannet civiløkonom, så jeg ved lidt omkring branchen, hvad der foregår, men jeg har i de senere år arbejdet som noget helt andet – som folkeskøjrgenlærer, og det er Anders deroppe bag kameraet. Jeg ved ikke, vil du sige lidt mere om dig selv
	Anders	Ja, jeg er Anders og jeg er 26 år og læser ligesom de to andre master i IKT og læring, og jeg arbejder på Vejle handelsskøjrgen, hvor jeg er sap-konsulent, så vi har masser af kompetenceudvikling i andre virksomheder også – så jeg er spændt på at høre, hvordan I gør her i Jyske Bank.
	Morten	Og det vi skal..
	Zanne	Må jeg også..
	Zanne	Ja, jeg hedder Suzanne eller Zanne og arbejder i Jyske Bank i kompetenceudvikling, og der har jeg blandt andet ud at være klasselærer for nogle af vores elever, så er jeg tovholder på vores finansøkonomer, og det var jo det som Morten siger, at sidste år lavede vi en undersøgelse af – det var omkring deres basisår – det år de har i indkøringsforløb – hvordan og hvorledes med kursusrække og vejledere – hvad der kunne tænkes af forbedringer i forhold til det. Ellers har jeg ansvar for kreditkurserne i privatrådgivning, og så har jeg - jeg deltager i forskellige projekter. Jeg har også deltaget i opstarten af projekt omkring ny bankuddannelse. Jeg ved ikke hvor meget, I har hørt – der er ikke så meget, som er endelig endnu, men der kommer en ny bankuddannelse og det er det arbejde, som vi nu laver her, kommer til at bidrage til hvordan kan man udforme denne nye bankuddannelse, og hvordan kan man indføre en større grad af blandet læring. Og IKT står for informations og kommunikationsteknologi
	Morten	Ja, det skulle vi selvfølgelig lige have fortalt. Ja, som I kan se, så har vi et kamera på, og vi har en diktafon. Det er ikke sådan for at vi vil sidde og nærstudere jer, men det er sådan for, at vi kan huske hvad er det, der er blevet sagt, når vi skal til at transskribere det ned på papir, og se, hvad der er blevet sagt, og det foregår for fuldt knald. Vi laver navnene om og anciennitet og alder og afdeling, så man slet ikke kan se, at det hvem det er. Og det er kun indenfor vores gruppe og så selvfølgelig vores lærer og vejleder, som får det at se. Det er sådan, at rammerne for interviewet, det er, at vi nu starter her kl. halv elleve, og så slutter vi kl. ca. 12 – unger 12, hvor der så vil være frokost et eller andet sted hernede bagved. Det er sådan, at i går var vi i København og holde det samme interview, hvor der var 5 deltagere, så der er lidt bedre fremmøde her i dag. Vi har sådan nogle kort, som ligger herinde på bordet, som I starter med at trække på skift, og der er nogle røde kort, som er sådan nogle provokerende påstande, kan man sige, og så er der nogle gule, som er sådan nogle lidt mere åbne spørgsmål, og så er der nogle grønne kort, som handler om, at I skal over og hente nogle billeder herovre, som

		kan symbolisere et eller andet i forhold til læringskultur. Det er sådan, at jeres roller er, at det er jer, der er eksperterne, som vi skal lære af, og vi har ikke nogle meninger om på forhånd, hvad det her skal munde ud i, der er ingen forbehold om, hvad det er, I må sige, og det kan være Suzanne lige vil sige..
	Zanne	Ja, I skal endelig. Nu omtaler jeg min rolle som ansat i kompetenceudvikling, og I skal altså endelig – al kritik af alt indenfor banken er meget velkommen – altså I skal komme med alt, hvad der lige præcis er i jeres hoveder, fordi jo mere ærlige og åbne I er, jo større værdi får de input, som I kan komme med. Og det er ikke nødvendigt, at I i jeres diskussioner, hvis alle nu udtaler sig om det spørgsmål, der kommer på bordet – det er ikke nødvendigt, at I bliver enige. Altså egentlig vil vi gerne have så mange vinkler på tingene som overhovedet muligt. Så det handler bare om at tømme, hvad I har i hovederne, så..
	Morten	Ja, så mange synspunkter som overhovedet muligt. Jamen hvis vi lige, nu har vi jo præsenteret os selv, så hvis I lige vil præsentere jer selv med navn og afdeling og anciennitet, og hvad I arbejder med og jeres alder. Hvis vi tager dig først.
	Birte	Jeg hedder Birte. Jeg er i Fredericia afdeling. Jeg har været i banken i 29 år. Jeg arbejder med kassefunktion, altså sidder i kassen og så med administrative opgaver og har gjort det i mange år og jeg er 55 år
	Susan	Jeg hedder Susan og kommer også fra Fredericia afdeling. Jeg har været i Jyske Bank i 8 år og jeg er erhvervsrådgiver, og jeg arbejder med en blandet portefølje af mindre og mellemstore og større kunder. Og jeg er 53 år.
	Helle	Jeg hedder Helle og kommer her fra Vejle af og har været i banken siden 85. Jeg sidder med privat – hele vejen rundt, og jeg er 42.
	Lisbet	Jeg hedder Lisbet og kommer fra Ejstrupholm, og jeg har været i banken siden 1984 og i dag arbejder jeg hovedsagelig med privatkunder, og så er jeg med i et netværk, hvor jeg har med pension at gøre, så jeg er ved at afvikle nogle af de kunder, jeg har, og jeg er 43 år
	Henrik	Jeg hedder Henrik og er i Odder afdeling, hvor jeg har været i.. I Jyske Bank har jeg været siden år 2000, og jeg sidder som privatrådgiver, og er TK-vurderingsmand. Og jeg er 47 år.
	Christian	Jeg hedder Christian, og jeg kommer fra Nørre Snede, og min anciennitet den er små 35 år. Jeg arbejder med support og vurderer huse og er blæksprutte sådan eller orakel, eller hvad man nu sådan skal kalde det i afdelingen, og så er jeg lige godt 57
	Ivan	Mit navn er Ivan, og jeg startede i banken for halvandet år siden, arbejder i Horsens med erhvervs-kunder. Var det ikke det ?
	Jørgen	Jeg hedder Jørgen, og jeg er i Middelfart afdeling og har været der siden, ja for 2 et halvt år siden, og jeg arbejder med privatkunder, og jeg er 35.
	Morten	Du må gerne starte med at trække et kort og læse op
	Birte	<b>Hvornår har du sidst lært nyt og hvad og hvordan</b>
		[pause]
Ændrede arbejdsopgaver og selvlæring	Birte	Jamen, det har jeg da lidt for nylig, for vi har bestemt nede i afdelingen, at rådgiverne ikke skal bruge meget tid på dem, vi kalder vækst-kunder. Så der blevet placeret på mig. Men det betyder så også at jeg derved skal tage overtræksliste og de forskellige ting, som hører med til det. Så derved, så har jeg lært noget nyt. Så står der hvordan, og det har egentlig meget været ved selvlæring eller ved at spørge de andre

	Morten	Er der nogle af I andre, der vil byde ind med, hvornår I sidst har lært noget og hvordan ?
Besøg udefra	Lisbet	Ja, i dag har vi haft besøg af vores investeringsdame fra Horsens af og hun har kørt en masse af pengepleje og låneplejeombytninger, så...
	Christian	Ja, jeg har været inde for en lille måneds tid side, hvor vurderingsjobbet er blevet lidt anderledes i afrapporteringen, så det har jeg så lært ved e-learning, fortinsvis
	Morten	Er der andre der vil...
	Ivan	Jeg vil sige, jeg lærer hver dag
	Morten	Du lærer hver dag, ja
	Ivan	Ja men der kommer altid noget ind, sådan på den ene eller den anden måde, [Morten: ja] både på den ene og den anden måde [Morten:jeps] både via kunder og via nettet og..
	Morten	Godt
	Morten	Du må godt tage det næste
	Birte	Det er en grøn
	Morten	Ja, det er grøn, og det er jo hvor I skal over ved bordet her og tage et billede
	Susan	Her står: <b>Vælg et billede – et eller to billeder, som beskriver hvordan uddannelse og udvikling foregår i Jyske Bank – begrund dit valg.</b> Og så er det skrevet alle, betyder det at alle ?
	Morten	Ja, at alle skal over og vælge et billede, I kan jo starte derovre
		Alle rejser sig og går rundt og ser på billederne. (Der småsnakkes lavmælt)
	Morten	Vil du starte, du må gerne vise det op med kameraet – lige billedet, så vi kan få det på, ja sådan..
Kassen er et sted uden sparring fra andre i afdelingen	Birte	Jeg har valgt sådan en med pile på, fordi vi jo arbejder meget med teams og i netværk, og hvor det måske somme tider er svært egentlig at holde fokus på det, fordi vi er jo hver især et enkelt individ, som jo egentlig arbejder forskelligt, og som jo meget nemt kommer til at sidde med stakken som er mit. Så der med at skulle bruge teamet og de forskellige team i afdelingen og så nu også i netværk, det synes jeg i hvert fald for mit vedkommende er en udfordring, men måske også ud fra det sted, hvor jeg sidder, derfor så har jeg valgt den her. Det er fordi jeg sidder i kassen, og kassen er et selvstændigt sted, hvor du ikke har kontakt til ret mange af de øvrige medarbejdere i afdelingen, hvor man heller ikke har meget sparring med andre, hvad skal man sige - i området. I hvert fald ved jeg ikke, hvordan det bliver med de nye netværk, men de andre medarbejdere, som er i afdelingen, der er du sådan set et selvstændig – som arbejder med dine egne ting, som de andre ikke – ikke arbejder med, men heller ikke tænker på. Man er sådan en, der sidder der for sig selv.
Mange muligheder – i stand til at vælge ?	Susan	Jamen, jeg har valgt et, hvor der er en masse grønt på og en masse farver, og dermed så forsøger jeg at beskrive alle de valgmuligheder, der findes. Vi – øh – jeg mener, at den uddannelse, man kan få i dag i Jyske Bank, og den udvikling der foregår, den handler lidt om, at vi faktisk skal være i stand til og tage ned af hylderne. Man kan selvfølgelig altid diskutere, om der bliver for meget på hylderne indimellem, og om man så kan holde fokus på det, men jeg har taget den her, fordi jeg mener, at der utrolig mange muligheder for uddannelse og udvikling. Så har jeg taget den her fordi – øh, og det er et par hænder, der løfter nogle sten samlet, og den har jeg taget lidt fordi jeg synes, at - lidt som Birte også siger – at vi har fokus på teamarbejde og dermed også at løfte i samlet flok. Og derfor så betyder det
Teamet		

omdrejningspunkt. Sammensætning er afgørende		også noget, at man bliver sammensat på en måde, så man er i stand til at få den udvikling og den uddannelse, som det enkelte individ behøver og har brug for og lyst og mulighed for at tage. Men det betyder også, at man skal være i stand til at samarbejde i teamet og i afdelingen og i banken for at man får den rette sammensætning. Det var min begrundelse
Mange sammen  Hønemor for elever og trainees	Helle	Jeg har valgt den her med pingvinerne, og det har jeg lidt ud fra, at de fleste af os eller mange af os har været på de nye X-portal-kurser her for nylig, hvor vi et eller andet sted kommer mange steder fra og når vi går herfra gerne skal vide, hvordan det her nye system fungerer, så vi kan bruge det. Om systemerne så virker – det er så noget andet [fnis] Så har jeg valgt den her med kyllingen og ægget, og det har jeg lidt fordi, jeg i mange år har haft ansvaret for eleverne og nu også fremefter vores finansøkonomer. Og når de starter, og så ser jeg dem lige som sådan det her æg, når de engang efter et eller to år, så skulle de jo gerne stå lige som kyllingen, når de er færdige og være klædt på til at gå ud og tage de udfordringer, der kommer, når de er færdige
Utryghed ved nyt ansvarsområde	Lisbet	Jamen, jeg har valgt ham her inderen, der er ude på det dybe vand og måske skal ud og prøve at gøre noget, han måske... Han ser ikke sådan rigtig tryk ud ved det. Og det har jeg valgt sådan lidt af egoistiske grunde på grund af mit nye fagansvar på pension, hvor jeg måske godt nogle gange kan føle, at jeg er lidt ude på det dybe vand, men i fremtiden venter jeg jo på, at jeg knækker koden, så derfor har jeg valgt den her med ???, der er ved at knække et stykke træ
Teamet vigtigt  Prøve tingene af selv	Henrik	Jamen, jeg har valgt det her billede. Øh, min egen personlige begrundelse for bankskifte – det var fra et konkurrerende pengeinstitut til Jyske Bank – det var, at vi arbejdede i teams, og at vi kan løfte hinanden i flok og se, om vi kan komme i mål sammen. Er der en, der falder lidt udenfor, jamen så er der tre andre til at løfte i flok. Den fjerde kan måske være en som mig, der har været ny, så har jeg kommet ind i det her team og ligesom kommet med – nu ved jeg, hvad det her går ud på. Så har jeg valgt det her, fordi så kan jeg blive kastet ud og prøve af, hvad jeg ligesom nu har lært i teamet, og se om jeg selv kan. Hvis den ikke går helt, så kan jeg gå tilbage til mit team. Det er derfor, jeg har valgt det her.
Løfter i flok	Christian	Det er faktisk sjovt nok, for jeg har faktisk valgt det samme billede – faktisk med de samme begrundelser også, så det her kommer jeg jo så nemt om ved. Det her er jo et stafethold, der har vundet. Nu kan jeg vist ikke helt se, hvad det er de har fat i, men jeg tror, det er guld, så de har jo altså løftet i flok og er kommet i mål. Men samtidig har jeg jo så valgt det her – med vinflaskerne, fordi selv om vi kan løfte i teamet, så er det jo også nødvendigt, at vi har noget erfaring. Og det her, det er jo gamle flasker, og så er det formentlig også gammel vin, og det skal man jo ikke kimse ad. Og endelig så kan man jo sætte dem sammen – for hvad er vi i Jyske Bank – vin, kvinder og sang.
		[fælles latter]
Stor hjælp fra afdelingen som ny	Ivan	Jeg har valgt en her, den ser sådan lidt brutal ud, jeg tror det er en rugby-kamp, uden at jeg kender så meget til det, men grunden til at jeg har valgt det, er at jeg har oplevet det modsatte, indtil jeg startede i Jyske Bank. Som sagt er det ca. halvandet år siden, jeg startede. Jeg synes, der har været stor imødekommenhed. Det er jo klart, men kan jo ikke vide alt, når man starter, så er det jo vigtigt, at man kan få

For meget tid på systemer		nogle informationer, og man kan få noget hjælp. Det synes jeg, jeg har fået i den afdeling, jeg er ansat i. Og sådan tror jeg også, det er i de andre afdelinger. Og så har jeg så taget den her med med nettet. Jeg vil sige, en af grundene til at jeg søgte jobbet her i Jyske Bank. Jeg har tidligere været bankmand i 10 år og var da efterfølgende ude som økonomimand ved Arla-foods og TDC og startede så her for halvandet år siden. Det var – grunden til at jeg vendte tilbage, det var for at komme lidt væk fra systemer igen. I sådan en ren økonomifunktion, der er der mange systemer. Så tænkte jeg, når jeg kom tilbage til banken, det var jo mere med kunder og kundeting. Der synes jeg måske nok, at vi bruger alt for meget tid på systemer. Og grunden til at jeg har taget den her med, det er nu sådan for at sige, at det intranet, vi har. Det kan godt være, at der er mange informationer, men jeg synes, at det somme tider kan være svært at finde det, man skal bruge, hvis man lige søger på det forkerte ord – jeg ved godt, at vi er nede i detaljer, men der findes utrolig mange informationer, men det er med lige at finde det rigtige, og det kan sommetider være svært. Så det bedste man kan, det er at spørge en kollega.
Svært at finde informationer		
Svært som ny i en lille afdeling - oplysninger ikke altid nemme at finde selv	Jørgen	Jeg har valgt – ja, de minder jo lidt om hinanden – men jeg har valgt det her – en lille dreng, der sidder på skødet. Nu er jeg i en meget lille afdeling. Vi er 5 en halv mand. Ja, vi er seks med en halvtids. Og da jeg startede for to et halvt år siden, der var der meget sygdom osv. , og da jeg kom som den lille ny og skulle ha´ hjælp til mange ting, og jeg er fuldstændig enig i, at man kan søge mange ting inde på intranettet, men det er ikke altid lige nemt at finde ud af alligevel, hvad det er man skal gøre. Det, det symboliseret, det er at der er utrolig stor hjælp fra kolleger, men det betyder så også, at hvis kollegerne ikke er der, så er man også sådan lidt hjælpeløs engang imellem, fordi man er meget afhængig af sine kolleger, og i min afdeling der skal vi kunne det hele, fordi vi er ikke ret mange, og derfor så skal vi også kunne gå i kassen og kunne stort snakke med en erhvervskunde, selv om man ikke har med erhvervskunder at gøre, så .. der har man meget brug for hjælpen, og det får man også, men når den så ikke er der, så er det altså også lidt en ufordring. Og det som gør sig gældende her, det er at man får en stor hjælp fra den garvede i flokken, men hvis vedkommende så ikke er der, så er det altså ikke altid lige nemt at trække juletræet, så..... Sådan er det, især at starte som ny i en lille afdeling.
	Morten	Godt, er der nogen, der vil vende et kort til ?
	Helle	<b>Hvordan ser du på udbudet af uddannelsesaktiviteter ?</b>
Mere fokus på det faglige på kurser - ikke så meget salg og rollespil	Helle	Der er nok at vælge imellem. Men nogle gange kunne jeg godt tænke mig, at når du kom på et fagligt kursus, at der ikke var andet end fagligt. Selvfølgelig skal vi have salg og alt det der med. Men nogle gange, så har man altså brug for at sætte sig på nogle af de der faglige kurser – at fordybe sig lidt mere, uden at du skal bruge det i salgssammenhæng med det samme.
	Morten	Ja, er der andre, der vil byde ind her – ja
	Jørgen	Jeg har været på en del kurser, f.eks. i kredit, og der må jeg så sige, at der vil jeg også gerne have lidt mere faglighed med. For jeg havde nok forventet, at når jeg kom på et kreditkursus, så kunne jeg en hel masse ting omkring kredit, når jeg kom tilbage, og det kunne jeg selvfølgelig også, men jeg synes bare det fokuserede på rigtig meget andet end lige kredit – rollespil osv. og man bruger utrolig meget tid på på kursus i Jyske Bank, og det er i og for sig også godt i visse

		situationer, men der findes også andre kurser, hvor man ikke bruger så meget tid – f.eks. pengepleje og investering, som er et sindsygt godt kursus, der er der overhovedet ikke noget rollespil, og der får man alt det faglige med. Og sådan – set med mine øjne, der har jeg meget mere værdi af et kursus, hvor man fokuserer på det faglige
Manglende kursusudbud til ældre medarbejdere	Christian	Nå, men der kunne jeg da godt savne lidt kursusudbud til vi lidt ældre medarbejdere. For det er ligesom om, når vi har været vores interne palet igennem, ja så er det ligesom om, så kan du starte forfra. Eller du kan lade være og gøre mere. Øh, der synes jeg måske nok, at man mangler et eller andet i Jyske Bank til os, der har været det meste igennem. Og jeg har det med rollespil, som du har det. Det kan sagtens overdrives.
	Birte	Jeg mener, at hvis man ikke hører til en af dem, der har ansvar for noget fagligt, jamen så er der ikke...
	Christian	Det er lige som om, når man kommer op på et vist punkt, jamen så sker der ikke mere
	Birte	Jeg kan heller ikke, hvad skal man sige vælge nogle kurser. Altså, jeg tager ikke på kursus bare for at tage på kursus. Men der er da somme tider, jeg kan tænke, jamen der må da være noget, jeg kan lære. Men altså det der assertionskurser og kommunikationskurser og kasserer-kurser, når man har været i banken så lang tid, så har man jo været dem igennem. Så det er meget, meget lang tid, siden jeg har været på kursus. Det er faktisk også længe siden, jeg har været inde og kigge – det er fordi, at der ikke rigtig er noget udbud til...
	Christian	Til "vos" ..
	Birte	Til "vos", ja
Nye produkter gør det relevant at tage samme kurser igen	Jørgen	Der synes jeg jo bare, at sådan et kursus som investering og pengepleje. Alle der var på det kursus, jeg var på i hvert fald, at uanset om de havde været i banken i mange år, så var der rigtig mange, der kom og sagde, er det virkelig det hænger. Fordi der kommer jo nye produkter hen ad vejen. Pengepleje er jo ikke sådan et vanvittigt gammelt produkt, og låneinvestering er da slet ikke.
	Birte	Men det er jo fordi, du arbejder med det til daglig. Det gør jeg ikke
	Jørgen	Nej, nej – nej
		Jamen, nu tænkte jeg mere på dem, der havde været i banken i flere år. For der kan jo sagtens være nye kurser
Indhold skal kunne bruges	Christian	Ja, ja det er rigtig nok, men man skal jo så også kunne <u>bruge</u> dem til noget bagefter..
	Jørgen	Ja, ja selvfølgelig
	Birte	Ja, for man tager jo ikke på kursus bare for at tage på kursus, man skulle jo gerne kunne bruge det til et eller andet
	Jørgen	Ja, det er jo klart
	Morten	Er der andre, der vil byde ind på det her
Manglende overblik og fokus på udbud – udfordring for chefer og ledere	Henrik	Jeg sidder og tænker lidt – "Hvordan ser du udbudet af uddannelsesaktiviteter" - vi har jo hver især selv ansvaret for at komme på de rette kurser – eller relevante kurser. Jeg tror ligesom ikke, jeg tror det er under halvdelen, der ved, hvad er der af muligheder – hvilke kurser ligger der derinde. Jeg tror ikke folk er inde og kigge på, hvad ligger der af kurser. Og der synes jeg, at vores chefer eller funktionsledere, de har også den opgave i og rette henvendelse til en kollega, at det her kursus, det ville være relevant for dig. Jeg tror, at der er mange, de skubber det lidt fra sig. Nej, så skal jeg til og på kursus – og det er internat. Det er måske 2-3 dage og sådan, når man skal af sted. Og så bliver det hele tiden skubbet. Og



		der tror jeg vi har – eller vores chefer og funktionsledere har en udfordring – i at være mere på banen med de kurser, der nu er og prikke lidt til kollegerne.
Leder foretrækker læring i afdelingen frem for kursus	Ivan	Men hvordan skal det forstås, du siger. Vil man helst have, at I ikke tager på kursus ?
Læring i dagligdagen forstyrres af daglige opgaver	Henrik	Altså, jeg har i hvert fald personligt selv stødt på det her, at hvis jeg har en eller anden udfordring, hvor jeg godt kunne tænke mig et kursus i det pågældende emne, der, hvor jeg så af chefen får at vide: hvis nu du prøver at sætte dig ved siden af vores pensionsrådgiver i nogle dage eller sådan noget der, så tror jeg du kan få det ind den vej. Men den fungerer bare ikke helt den der, man kan godt sige jamen det prøver vi så, men det fungerer ikke, fordi du bliver optaget af andre opgaver, og så får du måske ikke to gange et kvarter i løbet af en dag – eller sådan noget der – det lærer du ikke noget af – du skal <u>af sted</u> . Du skal have det ind med skeer. Tror jeg.
	Birte	Men er det ikke sådan, at når man har personaleudviklingssamtaler, snakker I så ikke om, hvilke kurser man kan tage på i løbet af...
	Henrik	Jo, jo
	Henrik	Men jeg ved ikke, om vores chefer de er kede af, at der skal personale væk fra afdelingen – og på kurser. Jeg ved det ikke, jeg synes bare, det føles som om, i vores afdeling, at det er sgu lidt svært at komme af sted. <u>Få lov</u> at tage af sted
	Birte	Man skal jo selvfølgelig også undværes i afdelingen [ja, ja]
	Ivan	Jeg tror da, det er en vigtig information, at man siger..
Andre ledere foretrækker kursusdeltagelse	Jørgen	Det tror jeg da, at det er meget afdelingsbestemt, fordi jeg har næsten oplevet det modsatte. Nu har der så heller ikke været så mange at trække på ovre hos os. Af samme årsag er det måske også derfor, man siger, at jamen så kan du tage på kursus. Det jeg savnede lidt, da jeg startede, det var så – egentlig lidt mere – ligesom når man er elev, så efter et eller andet stykke tid, der får man en uddannelsesplan. Der skal selvfølgelig ikke være en plan til dig og til mig og til alle andre, som er ens. Men jeg kunne godt tænke mig, at man tog sådan et stykke papir eller en tallerken og sagde, jamen vi har de her forskellige områder – er der nogle steder, hvor du føler, at du har nogle huller – er der nogle steder, hvor du gerne vil have dine kompetencer opbygget. Øhm, og så at man ligesom gjorde det generelt, at når man ansatte nogen, så efter en eller anden periode, jamen hvor har du nogle huller, og hvad skal vi gøre ved det. Det har jeg manglet, må jeg sige, det er ikke fordi, jeg ikke har måttet tage på kursus – tværtimod. Men jeg kunne bare tænke mig, at man sådan overordnet sagde, at efter tre måneder eller et eller andet – fordi man skal også lige i gang [ja, ja] og finde ud af, hvad er det egentlig, jeg kan – øhm
	Lisbet	Det er måske også det, man savner efter 10 og 20 og 30 år i banken [ja, ja]
	Jørgen	Ja, men det er så også oplagt, som du siger – at man så kan tage det ligesom på de her personaleudviklings.. – men det er så måske lidt mere op til en selv, hvis man så har en leder, der helst ser, at man bliver på sin plads. [ja, ja]
Udbud er en ting, men der er også flaskehalsproblemer	Helle	Hvad med de der udviklingshuse, har jeg ikke ret i, at de er simpelt hen overrendt, at der er flere års ventetid for at komme på sådan et udviklingshus – forløb – tror jeg
	Zanne	Der er i hvert fald ventetid
	Lisbet	Ja, og det synes jeg måske er ærgerligt, fordi der sidder jo nogle personer, der – jeg har bare lyst til at komme i gang, og så må man

		måske vente to år på at komme på et
	Jørgen	Jeg tænkte i øvrigt på udbudet. Der kan man selvfølgelig også sige, hvor stor er paletten, men man kan også sige, hvor mange – hvor lang tid skal man vente på et kursus, fordi hvis du gerne vil på pensionskursus, så er det sådan noget, hvor der er rigtig lang ventetid på [ja] og det synes jeg måske også er en udfordring
Uddannelsesplan i forbindelse med nye opgaver efterspørges	Lisbet	Der er jo lige præcis også lige, ja nu skal jeg jo være fagansvarlig, og det er jo noget, der er bestemt i banken, at sådan skal det være, og det jo så derfor, at jeg er blevet det tilbudt, om jeg ikke godt kunne tænke mig det. Så kunne jeg jo godt tænke mig, at der var et tilbud – at der deri også var en form for udviklingsplan eller uddannelsesplan for man kan sige, at der skal bare fyldes på, og man er jo sulten som bare pokker i den retningen. Så når jeg går ind på nogle kurser – de er overtegnet alle sammen. Så går man ind på kommunikationskurserne, jamen jeg kan ikke engang komme på nogen. Så der er ingenting. Der er ikke en vejleder, der går ind der og guider mig, det mangler jeg meget.
	Ivan	Er der ikke mulighed for at søge udenfor banken så ?
	Lisbet	Det ved jeg ikke, jeg blev ringet op af et rekrutteringsfirma i går. De vil da gerne give mig et kursusforløb udenfor banken
		[fælles smågrinen] [gør du det så ?]
Mangler overblik over, hvilken vej de nye netværk bærer	Lisbet	Så altså, udbudet tror jeg da nok er stort nok, men det er måske også – det er så nyt for os alle sammen, der er i de her netværksforløb, at vi ikke rigtig ved, hvor vi bærer hen ad, og det er forskelligt fra afdeling til afdeling, hvad det er, de ser, de kan bruge de her netværk til, ik` Så altså der er både geografi, og der er kundegrundlaget, der er meget forskelligt i forhold til, så – helt klart der mangler jeg, hvad vej vi kan gå
	Ivan	Men helt ærligt foregår det ikke sådan, at hvis der 20 på venteliste på et kursus, så laver vi et kursus
	Zanne	Ja, det kommer lidt an på, hvilket kursus det, men også – nu havde vi jo en periode i 2007, hvor der var skruet ned for alting. Og vi har også en periode i år, hvor man kan sige, i kraft af udviklingen af den nye bankuddannelse er i gang, så kører det hele lidt på lavt blus. Der kommer også mange nye ting, der kommer letpension, der kommer... Derfor har man skruet ned for mange ting, fordi der kommer noget nyt. Men..
Segmentering/prioritering af hvem skal deltage på kurser ?	Lisbet	Jeg kunne godt tænke mig en gang imellem, hvor man kunne prioritere, hvem der skulle på de kurser – i stedet for, at det er elevholdene, der ringer rundt til hinanden og siger – så trykker vi, kammerater. Så trykker vi – ikke – i stedet for at sige, jamen..
	Susan	Jeg kunne også godt tænke mig at spørge, hvordan segmenterer man, hvem der har det største behov, når man ikke har så mange kurser, så alle kan komme på. Hvor er det lige, man segmenterer, hvem er det, der har det største behov lige nu og her. Er det bare om at trykke hurtigst [det er først til mølle][ja, det tror jeg, ja] Det kunne man måske også godt..
	Birte	Ja, specielt, når der er nogle ting
	Lisbet	Ja, hvis der er pladser nok, er det jo ikke noget problem [ja, ja]
	Susan	Jeg ved så heller ikke, hvem der skal være i stand til at afgøre, hvem der er mest – hvem der har mest behov - det... (mumlen)
	Birte	Det kan du jo ikke gøre noget ved, når der bliver overtegnet, så kan du ikke gøre noget ved det [nej, nej]
	Morten	Skal vi prøve og vende en gang til

	Lisbet	Den er meget pendant til den vi lige har haft: <b>Hvordan søger du vejledning i forhold til din egen udvikling</b>
	Lisbet	Da har jeg da i dag også haft besøg af vores person fra koncern HR, hvor jeg har tænkt mig at gå ind og sige, jamen jeg har simpelt hen brug for at få en vejviser, hvor – hvor jeg skal hen ad – og hvordan jeg kommer den vej. Og det er sådan set der i min afdeling, der hvor jeg er nu – det er kun mig selv, der sætter begrænsningerne. Skal jeg prøve at læse det højt igen: Hvordan søger du vejledning i forhold til din egen udvikling ?
Rekvirere hjælp udefra til undervisning i afdelingen	Henrik	I Odder afdeling, der har vi gjort det, at vi har haft den der udfordring med værtsrollen, at den, der er vært, har egentlig svær ved at slippe den der PC, man står ved og komme ud på gulvet blandt kunderne. Så der har vi simpelt rekvireret et par folk – er det hervedefra eller er det fra Silkeborg – det ved jeg ikke engang, men de var ude og undervise os i det her værtsrolle - øh. Vi har hver især sådan nogle grænser for, hvor langt vi vil gå – og der har de været og prøvet på at få os til at tage et skridt ud over den her grænse og gå en lille smule videre med det. Så vi har nogle gange fået folk ude fra, når vi skal udvikle os.
Svært at planlægge uddannelse i afdelingen i dagligdagen  - der skal disciplin til  - eller man skal skubbes	Helle	Jeg tror da – det skal jeg da i hvert fald selv være bedre til at udnytte og have mere fokus på det der, fordi i dagligdagen, der når man det ikke. Altså der er – okay prøv at kigge i min kalender – eller det gør jeg i hvert fald ikke, for man kunne godt lægge en plan om, at nu sætter jeg en time af hver uge, hvor du sætter dig ind i al-rummet, og der kan jeg da godt tænke ved mig selv, hvorfor er jeg ikke kommet af sted endnu. Fordi at du – altså – altså – jeg styrer mig så meget af den kalender, og af de opgaver, der ligger. Jeg siger bare, jamen det kan du gøre i morgen. Selv om din sidste ende...
	Christian	Så må du lægge det ind som en opgave
	Helle	Jamen det er den her med at sige, at så skubber vi det en uge
	Christian	Jamen, hvis det er det der skal til (mumlen)
	Ivan	Det er klassisk, der er jo kun en selv til og styre det, og man må jo lægge det ind imellem de ting, man skal (mumlen)
	Christian	Det er selvfølgelig lettere, hvis der en, der pisker en til at gøre det, men det tror jeg bare ikke, det fungerer på den der måde
	Helle	Det kommer også lidt an på, hvordan det bliver gjort
Kræver personlig indsats	Ivan	Ja, ja, men nu tænker jeg, ikke også, for et eller andet sted, hvis man aftaler noget, man gerne vil udvikle sig på et område, jamen så skal man jo selv gøre noget for det. Jeg tror ikke, man får hjælp andre steder fra, fordi så får man nemlig tendens til, at man tager det, der er mest presserende. Og det er jo sine kunder [ja, ja]
Lærer noget 8 timer om dagen – sparring i teamet - lærer ved at høre, hvordan de andre gør	Susan	Men udvikling er vel heller ikke alene at komme på kurser – altså det er ligeså meget at arbejde med () – at sidde rundt om bordet med nogle kolleger, som kan noget andet, end det man selv kan. Og så måske have noget god sparring eller også så selv være åben for at sige, jeg ved, du ved noget om det her, og på den måde, der lærer man jo faktisk noget hver eneste dag – 8 timer om dagen. Fordi et eller andet sted, der handler det jo også om at man er åben for at sige, okay, det her det ved jeg ikke noget om, det er der nogle andre, der gør, lad os prøve og sparre omkring det. Og der kan man sige, der kan man lære rigtig meget om dagen ved bare at sidde omkring det runde bord. Det tager selvfølgelig også noget tid engang imellem, og der kan der godt være tider, hvor det går lidt stærkt, men jeg vil alligevel påstå, at man hver dag lærer et eller andet ved at sidde overfor nogen, som kan noget andet end en selv bare ved at lytte til,

		hvordan de gør. Så det er jo også en måde, og det ved jeg godt, at det ikke er målrettet – et eller andet sted en plan, men man lærer og udvikler sig jo alligevel ved at høre, hvordan de andre de gør
	Henrik	Jamen, det der med, når ens kolleger sidder med en kunde, og så lige have et øre med engang imellem [ja] – fordi så kan jeg lige. Its af good vending, den kan man måske bruge næste gang
Kræver også mod at afprøve nyt	Lisbet	Det handler altså om, nogle gang lige at træde udenfor noget, fordi nu har du lige gjort et eller andet, som kunne være rigtig godt, som jeg måske også.. Man er nødt til at prøve. Det kan godt være, det giver lussinger engang imellem, men det er også det, man lærer af
Runde borde virker befordrende	Jørgen	Det gør også, at det er meget nemt at drøfte. Jeg er faktisk meget enig med dig i, at vi sidder ved de runde borde, det er super godt. Fordi dels hører man, hvad de andre siger også. Men også at man hurtigt lige kan drøfte noget. Det er ikke sådan, at man skal til at sætte sig over til et andet skrivebord. Der sidder man jo – der er lige fire personer, hvor man lige kan vende nogle ting, i løbet af meget kort tid (mumlen)
	Morten	Jeps, øh – vil I vende en gang til – en påstand
	Henrik	Det er en af de provokerende
	Morten	Det er en af de provokerende, ja
	Henrik	<b>E-learning er noget fanden har skabt</b>
		[smågrin] [ja]
E-learning er praksisrelateret	Henrik	Nu er den jo provokerende, for der vil jeg sige, E-learning, det synes jeg, det er godt uddannelsessystem, hvor man lidt i praksis ser, hvad det går ud på. Så jeg går ind for E-learning. [også med pakkerne ?] Også med pakkerne [skeptisk – hm] man kunne godt tænke sig
Udformning er e-learningssystem er kan være en hindring	Lisbet	Jeg vil bare sige, E-learning, det vi har haft i forbindelse med X-portalen, det var nogle gange skideirriterende, der med de der to figurer, de stod inde foran billederne. De stod simpelt hen lige foran, så man kunne ikke se billederne, og det er nogle gange derved man skal genkende noget, men de stod bare lige plask inde foran. Så nogle gange så kunne det være rart at sige: Minimer, og så ned i et hjørne i forhold til de der billeder, man arbejder med
Kan godt lide formen	Henrik	Altså nu tænker jeg sådan generelt, for jeg kan da også godt komme med nogle kritikpunkter med nogle ting, der ikke altid er bygget lige godt op ved det der E-learning, men generelt så synes jeg, jeg kan godt lide den uddannelsesform
Kan ikke stå alene	Christian	Ja, men den kan ikke stå alene jo
	Henrik	Nej, det er jo nok også meningen, vi skal diskutere [smågrin]
	Christian	Men altså E-learning som sådan, der skal bygges noget mere på
	Morten	Når I tænker E-learning, hvad tænker I så, hvad... fordi vi – mig og Anders vi er sådan udenforstående i forhold til det her, hvad er det så I tænker på ?
E-learning = hørebøffer, billeder, lyd og tekster	Henrik	Altså du får hørebøffer på, og så sidder du ved din skærm og kører et uddannelsesprogram igennem med billeder, lyd og tekster – spørgsmål og tests
	Lisbet	Det er også brugt meget i forberedelsen til et kursus [Morten: okay]
Hellere læse end tage e-learning	Ivan	Jeg vil bare sige, jeg er ikke særlig begejstret for det. Jeg vil hellere læse mig til det, og så prøve det af i praksis. Jeg synes, det er for stift – alt for tungt.
Kan virke provokerende	Lisbet	Det kan også virke provokerende også, når man nu har de der talende figurer også [ja] (mumlen)
	Ivan	Men det er mere det, når nu man bruger en time på sådan et e-

		learningsprogram. Så vil jeg hellere læse i en bog en time.
Hvad man foretrækker afhænger af personlighed - individuelt	Henrik	Nu var jeg i Skanderborg sammen med en af mine kolleger, og nogle fra andre pengeinstitutter. Vi skulle over og lave noget test på det her Letpension. Og det allerførste det gik ud på, det var at finde ud af hvordan, hver enkelt lærer bedst. Modtager bedst muligt. Og der er vi jo forskellige alle sammen. Som du siger, du kan måske bedst lære ved at sidde og læse en eller anden tekst. Hvor andre, de har svært ved at koncentrere sig om den der tekst, men får det meget bedre ind visuelt, og med bøfferne på ørerne der. Så det jo meget individuelt, hvordan man bedst får indlæring.
Udfordring at "få det gjort"	Susan	Der kan også ligge en udfordring i at få det gjort – rent ressourcemæssigt, så er det jo igen en af dem der – nå, det kan jeg godt skubbe. Så spørgsmålet er, om alle får det samme 100% udbytte af – i hvert fald, hvis man skulle have det hele som e-learning, frem for at man er væk fra stedet, og ikke kan gøre andet end og lære. Jeg tror det handler lidt om, at man skal gøre begge dele. Jeg tror det er problematisk, hvis man alene – det ville det i hvert fald være for mig, hvis det alene skulle foregå som e-learning. Jeg synes også e-learning er godt til nogle ting, men jeg synes ikke det er godt til alt.
Godt at være væk fra stedet	Jørgen	Jeg er helt enig
Ikke godt til alt	Zanne	Christian, nu siger du, at det ikke kan stå alene, hvad tænker du der mere skal til ?
Praktisk erfaring nødvendig at tilføje	Christian	Jamen altså, du skal jo have fingrene ned i materien for at finde ud af, hvad det egentlig er, det drejer sig om, det skal jeg i hvert fald. Jeg skal have noget praktik oveni sådan noget til visse ting. Fordi det får jeg for lidt ud af – jeg skal selv trykke på knapperne, og se hvad det var, der gik galt.
Kombination er en god ting	Jørgen	Det er jeg enig i, kombinationen den er – altså X-portalen, den synes jeg egentlig er et meget godt eksempel på, at man får e-learningen først, og så kommer kursus. Jeg synes personlig, jeg får væsentlig mere ud af selve kurset. Men det er måske også, fordi jeg kan fornemme, at vi har samme holdning til de der personer, der står og siger en masse ting. At e-learningen synes jeg kan være ganske udmærket også, men hvis man føler, at hvis man bare skal sidde og høre på nogen personer, der snakker, hvor man tænker, kan jeg ikke bare få lov til at komme videre. Så er det måske fordi, e-learningmodulerne bare er bygget op på en forkert måde for sådan nogle som os.
Tidsfaktoren vigtig – hvor lang tid tager det – og er programmet effektivt	Lisbet	Prøver du at finde tilbage til noget, så er det et helt afsnit, du skal have, fordi faktisk lige præcis med X-portalen
Vigtigt at kunne finde tilbage	Susan	Man kan miste fuldstændig koncentrationen faktisk, så man ikke får noget ud af et kursus fordi man sidder ..
Kan miste koncentrationen	Jørgen	[afbryder] – men derfor kan det godt være noget, fordi man har lidt mere, end hvis du slet ikke havde haft noget, og du bare kom her – men kombinationen synes jeg er en god ting [ja, ja] Men jeg synes sagtens, man kunne lave det bedre – apropos, de her sessioner
Tidsfaktoren vigtig – hvor lang tid tager det – og er programmet effektivt	Helle	Eller hvis det bare er et system, som kører ligeså hurtigt, som hvis man sidder på pladsen. Hvis du bare sad og tastede, så gik der et stykke tid, før feltet overhovedet blev åbnet. Og så kan du starte først med at taste igen. Og så havde man måske også, fordi da de første var igennem og sagde – det tager bare en krig, okay, men så er du måske heller ikke videre positiv, inden du selv går i gang med det [nej] Men det er jo det, at der ligger så meget spildtid i det. Havde det

		der system kørt hurtigere, og du kunne komme ind i felterne sådan rimelig uden... så kunne du have kørt det igennem på det halve tid. Og du havde fået akkurat ligeså meget ud af det. Jeg synes det var god som appetitvækker til de skærme, du sidder med herinde – det virker bekendte, og så ved du, hvor du skal hen.
Godt som forberedelse	Henrik	Jeg synes det var – det Christian og jeg har været igennem indenfor TK-vurdering. Der fik vi sådan et E-learning, vi skulle igennem, inden vi skulle til en snak hernede i OC, hvor vi så gennemgik det efterfølgende – det synes jeg egentlig, at vi sådan blev rimelig rustet til, at vi selv skulle ind i X-portalen og lægge de her vurderinger ind [Christian: ja, det er rigtigt] – det synes egentlig det var
	Henrik	Og jeg giver dig helt ret, nu kan jeg ikke huske om det var dig eller dig, der lige nævnte, at der er for meget spildt nogle gange i det der e-learning – for meget snak. Der kan man godt kritisere det med at gøre det lidt mere effektivt. [Sagtens] og der synes jeg faktisk det her, det er udmærket.
E-learning med tilkoblet underviser	Jørgen	Der findes også andre former for e-learning – ikke nødvendigvis – jeg er ikke sikker på, at det findes i Jyske Bank, men det gør det i hvert fald der, hvor jeg kommer fra. Hvor man simpelt hen har e-learning, hvor du så samtidig har ligesom, hvad hedder det så, når du sådan samtidig har sådan et telefonmøde, hvor du simpelt hen har en underviser i røret, og du samtidig også kan kommunikere. Det der er fordelene ved det, vil jeg sige, det er at hvis det er sådan noget relativt simpelt og ikke noget, der tager særlig lang tid, så kører du det faktisk, hvor du har det som undervisning, hvor du kan se det på skærmen og følge, hvordan man gør, men du har samtidig lidt oplevelsen af at være på kursus, stadigvæk, hvor du kan spørge til. Det kan du jo ikke på sådan et e-learning, som vi lige har været igennem, at hvis der er noget, du er i tvivl om, så er der ikke nogen, du kan spørge. Det kan du på det der, det er faktisk en rigtig god form for e-learning. [Christian: en god kombination] men det er stadig væk e-learning. Det har jeg bare ikke oplevet i Jyske Bank. [Det tror jeg heller ikke, jeg har]
	Morten	Jeg tror godt vi kan vende en brik til
	Christian	Et gult kort – <b>Hvad er afgørende for, hvilke uddannelsesmuligheder, du vælger</b>
Valg af uddannelse afhænger af behov	Christian	Ja, det vil afhænge af den situation, som du er i. Hvad mangler jeg og hvad har jeg brug for, det tror jeg nok vil være afgørende for, hvilken uddannelse jeg vælger.
	Henrik	Hvilken stol, du bliver sat på
- men også interesse	Christian	Ja, eller jeg selv vil sætte mig på, og fordi, der er jo ikke noget ved at tage et pensionskursus, hvis det i virkeligheden er bolig, man interesserer sig for, så det vil være afgørende for mig, hvor jeg vil hen af
	Morten	Er der andre, der vil byde ind ? [pause]
Ved pus-samtalen	Ivan	Jamen, det ligger vel i forlængelse af den snak – pus-samtalen, hvor det som man siger, hvor er det man skal hen af – både personligt og jobmæssigt. Og så må man jo finde de kurser eller uddannelsesbehov, man nu har brug for og få dem planeret ind.
	Morten	Ja, men vi kan godt hoppe lidt videre – det er en påstand
	Ivan	<b>Når jeg har været på kursus eller deltaget i e-learning, så glemmer jeg det hele igen kort tid efter</b> [smågrin]
E-learning med	Ivan	Det tror jeg ikke jeg gør, men jeg vil sige, at nu sidste år, da jeg

pakkerne alt for overvældende		startede i banken, det var lige omkring, hvor vi fik pakkerne, og da skulle vi alle sammen igennem e-learning. Jeg tror, der var en 20-30-stykker, hvor man skulle krydse af i et regneark. Jamen, jeg tror jeg nåede en tredjedel af de der, fordi det simpelt var for overvældende – det var alt for mange informationer på en gang.
	Ivan	Men det svarer selvfølgelig ikke på det spørgsmål, men jeg er ikke særlig god til det e-learning, så jeg tror jeg vil overlade til jer andre at svare på det spørgsmål.
Uanset formen kræver det at man arbejder videre med det i dagligdagen	Jørgen	Jeg vil sige, om det er e-learning eller det er kursus. Hvis man ikke bruger det overhovedet, så glemmer man det. Og det er generelt uanset om det er e-learning eller det er kursus. Så det er da klart, man har fokus på det, når man kommer hjem, men man skal så også arbejde videre med det
	Henrik	Hvis ikke du får lov at arbejde med det efter kurset [Jørgen: afbryder – det er så det der er udfordringen nogle gange] så bliver det skubbet længere og længere bagud
	Jørgen	Og jeg er fuldstændig enig. Alle de der pakker, vi gik igennem. Dem vi ikke har brugt siden, dem er der da formentlig ikke nogen af os, der overhovedet kan huske
Alt for lange E-learningmoduler	Birte	Ja, men så kan man også sige, at nogle gange e-learningen, det var også <u>alt</u> for langt. Jeg tror nok, det gjorde lige det, at man til sidste sagde, nej, det er (mumlen) fordi det var så meget, at det... Konkret, så det man gerne vil vide.
	Ivan	Men var det ikke netop det, der var ideen med de der. At man skulle lige som finde vores adfærd. Ikke så meget det der tekniske indhold
Ikke nødvendigt at lære om adfærd, når man har været mange år i banken	Birte	Jo, men jeg synes altså ligesom, hvis man har været i banken i mange år, så kender man jo ligesom godt bankens adfærd som sådan. Det man jo egentlig skulle vide noget om, det var, hvad var der i de der pakker. Og jeg ved godt, at der kan man bare lukke op og kigge i dem, men nu var det jo nyt for os alle sammen, så det man havde brug for at vide noget om, det var, hvad var der i pakkerne, hvad kan man bruge dem til. Ikke så meget udenomssnak, som man egentlig ikke.. synes jeg
Man skal kunne kapere det  Til et kursus er man motiveret	Henrik	Nu synes jeg også, der er lidt forskel på, hvad det er, du er i gang med. For er det et kursus omkring bolig for eksempel. For det første er du af sted og du er motiveret, fordi du måske interesserer dig for bolig, ikke også. Og de der pakker med al det der e-learning – altså der blev du jo <u>bombarderet</u> . Altså, du skal kapere en hel masse. Nogle gange skulle du igennem en to-tre-stykker på den dag af de der, og det er jo info hele tiden. Og det er sådan et, du skal igennem de der kurser, det er ikke sådan et: jeg vil gerne igennem det der kursus der. Nej du skal igennem de der kurser der, og så synes jeg, det er alt for meget information at få på så kort tid. Og der er pr. automatik, noget der bliver – pift ud til venstre med det der. Eller til højre med den der, den husker vi lige, og til venstre med den der. Sådan har jeg haft det.
Hvis ikke man arbejder med det, mister man det	Helle	Jamen, det tror jeg, du har ret i. De pakker du rimeligt har delt ud af – i hvert fald omkring boligprodukterne, ja men dem kender jo. Men de andre ud over, at du har været igennem dem [xxx: dem bruger I ikke så meget måske] Men jeg tror da gerne, du skal have arbejdet med dem lige efter, ellers så mister man [ja] den viden man har fået [ja]
	Henrik	Ja, det er allerede nyt om 3 uger, ikke
	Morten	Jeps, I må godt vende den næste
	Jørgen	<b>Hvilke få ord kan beskrive et kursus i Jyske Bank</b>
	Lisbet	Entusiasme

	Henrik	Godt jeg ikke trak det
For meget tid på præsentationer på kurser	Ivan	Nu synes jeg, jeg har været på en 2-3 kurser efter jeg er startet i Jyske Bank. Jeg synes, man bruger al for meget tid på at præsentere hinanden. Jeg tror, man bruger en to-tre timer på at præsentere hinanden. Og et eller andet sted –det bliver man sgu træt af, fordi man føler lidt, når man kommer på kursus, så vil man gerne have lidt med tilbage. Det er det der med at komme til at lære hinanden at kende, det kan man også gøre efter frokosten eller om aftenen. Der synes jeg, man skulle korte lidt ned på den der del. Men ellers – jeg ved det er en del af kulturen, så det er jo et bevidst valg, at man gør det. Jeg synes bare, at man spilder tiden lidt
Rollespil medfører, at fokus er på, at man er bange for at skulle fremlægge/ optræde	Jørgen	Det er jeg enig i. det må jeg sige, det synes jeg også man bruger meget tid på, men der har jeg så, nu har jeg nævnt rollespillene en gang. Men jeg føler også rollespil, man bruger utrolig meget tid på, at man får præsenteret opgaven, hvad det er vi skal gøre, så går man ud i grupper og sidder og snakker om tingene, og hvem gør hvad, og man sidder og bruger meget at tiden på – bare det ikke er mig, der er den, der skal fremlægge det. Og så kommer man ind og bruger noget tid på det inde i plenum også. Og der har jeg sådan lidt – for mig (støn), der ville det være meget bedre at sige, jamen de der tre timer, man måske kan bruge på en opgave, der ville jeg personligt få langt mere ud af det, hvis man havde en konkret case, hvad skal man sige, hvor man egentlig kørte den igennem fælles og tog hvert element i den og sagde, jamen hvad er det vi skal være opmærksom på her, og hvem har nogle god inputs osv. Det får jeg meget, meget mere ud af, fordi jeg føler der bliver brugt for meget krudt på – hvordan skal vi nu fremlægge det, og hvordan skal vi nu gøre det, og så stå og skrive det på en tavle, og det gør hver enkelt gruppe så. Så jeg synes, der er meget spildtid også på kursus. Men det skal jeg skynde mig at sige, at det er der ikke generelt, det er der på nogle kurser. Der er også andre kurser, der er supergode. Men der er jo sådan en evaluering bagefter, og det kan jeg høre nogle gange, når man bliver spurgt på et kursus, hvad er det I tror, hvad er det I gerne vil have. Hvad siger I om det her kursus, når I går. Det er ligesom det første man skal starte med at beskrive. Og der var der i hvert fald rigtig mange, der skrev, at man ikke ville have rollespil. Og der er også tilbagemeldinger på evaluering af kurset, og det kan undre mig, at man så ikke kunne ændre sig en lille smule hen imod, at så er der så de optimale – de gode tilbagemeldinger på det. Det gør man jo nok også, men..
For meget spildtid bruges på fremlæggelser		
Nogle kurser supergode		
Undres over, at evalueringer siddes overhørigt		
	Morten	Er der andre, der vil byde ind ?
Rollespil gode - man dummer sig, men lærer af den efterfølgende snak	Ivan	Jeg ved ikke, jeg kan da godt byde lidt ind på rollespil. Jeg synes, at rollespil på kurser. Det synes jeg rent faktisk er ret godt. For det er klart, men kan ikke undgå, at man dummer sig, men den snak man så har bagefter, hvor man siger, okay, hvad kunne man så have gjort anderledes. Den synes jeg, der er stor læring i den. Så det er jo sådan lidt den modsatte [Jørgen – afbryder, det synes jeg så] det kan klart man kan godt diskutere vægtningen på, hvad der bliver fyldt på [ja] og den tid, hvor man så øver sig på rollespil, det kan godt være, den skal balanceres lidt, men jeg synes der er udbytte i det
Modstand mod at have kolleger med på møder	Henrik	Men så er vi jo lidt tilbage igen. For det er klart, der er vi jo forskellige, for der har vi hver især, hvordan vi lærer bedst. Jeg har det også sådan, at jeg hader rollespil. Jeg hader også, hvis der er en kollega, der spørger, må jeg ikke prøve at deltage i et af dine møder og bare være flue på væggen og se, hvordan du kører et møde igennem. Jeg



		hader at blive overvåget, det bryder jeg mig ikke om. Men det er der mange andre, der har nytte af.
Nogle har nytte af det	Lisbet	Det har dem, der skal lære noget nyt rigtig meget nytte af. For det gør nogle ting rigtig godt faktisk
Lærer meget af at snakke sammen og dele erfaringer og guldskorn	Jørgen	Men der er min påstand, at så bare hvis man kører en eller anden case igennem fælles, så vil der være rigtig mange, der kommer med guldskorn også, som kan lære mindst lige så meget af. Øh, og der er jo også folk, der siger, at jeg har prøvet at gøre sådan og sådan, der er mange, der kan fortælle om et konkret møde, også hvor de har gjort det knap så godt [mm] og det synes jeg da, men det er da rigtigt, når det først er ovre, jeg synes bare, man bruger utrolig meget energi på – og sådan er vi jo desværre åbenbart rigtig mange, der har det, jeg bruger enormt mange ressourcer på at tænke, bare det ikke er mig, der skal op til det her og bruge krudt på, hvem er det nu, der skal præsentere det her. Hvem er det, der skal skrive på tavlen osv. Det er der, jeg synes, man bruger for meget tid og krudt og energi på de ting i stedet for det konkrete.
	Morten	Skal vi gå videre – det er en med billeder
	Birte	<b>Vælg et eller to billeder, der beskriver, hvordan viden deles i Jyske Bank. Begrund dit valg.</b>
	Ivan	Hvordan viden deles ?
	Birte	Ja, hvordan viden deles i Jyske Bank
		Alle rejser sig og går rundt og ser på billederne. (Der småsnakkes og grines lidt - lavmælt) [det er lidt svært, for det gør man jo bare] [ mit billede er blevet stjålet – fælles latter] [du kan bare låne en][nej, det var motorveje][du må da gerne låne den, så kan jeg bare få den igen]
	Morten	Du kan jo prøve at starte så
Informationer kan hentes mange steder, men kan være svære at finde	Jørgen	Altså, jeg har valgt det her, og det er simpelt hen et væld af motorveje oveni hinanden – eller veje i hvert fald. Og det jo supergodt, fordi man får trafikken til at køre osv. Men det kan også nogle gange for mig i hvert fald være lidt uoverskueligt. Der var en, der startede med – helt i starten var der en, der sagde, at man kunne få informationer om alt – alle mulige steder, det var bare, hvor man så fik dem – var det dig ? eller hvor man fandt dem i VIS, og sådan kan jeg også ha´det, for jeg synes virkelig, man kan få rigtig mange informationer fra alle mulige forskellige kanaler. Øhm. Både fra kolleger og fra VIS eller ringe til Kristoffer Astrup. Altså alle mulige forskellige steder fra, og det er supergodt, synes jeg, men stadigvæk, når jeg så mangler en eller anden information, så er det til gengæld ikke sikkert, at jeg kan finde et svar selv, eller også kan jeg i hvert fald have svært ved at finde ud af, er det den her vej, eller er det den her vej. Derfor har jeg valgt den her.
Interesse i afdelingen, når nogen har deltaget i kurset  Men ny viden skal hentes udenfor afdelingen for en kasserer	Birte	Jeg har valgt den her, fordi når nogen har været på kursus eller har fået ny viden, så er man god til at dele det med de andre i afdelingen, hvad det er man har lært. Og de andre spørger, hvad var det, du var på kursus i, og hvad var det, du lærte der, og kan du hjælpe mig med det. Så den fornemmelse har jeg. Men så har jeg jo igen det der med, at alt det der, som de andre er på kursus i, det har jeg egentlig ikke rigtig meget sådan brug for, så man padler måske sådan lidt alene i vandet, så hvis jeg skal have noget information så om noget af det, jeg arbejder med. Så skal den egentlig søges ved en anden afdeling, eller ved et andet netværk. Så jo, der er meget kommunikation blandt medarbejderne i banken, men det kommer an på, hvad man arbejder

		med.
<p>Megen viden tilgængelig, men svært at finde</p> <p>Jyske Bank TV er godt til målrettet information til alle – forvanskes ikke undervejs</p>	Susan	<p>Jamen, jeg har valgt den her, som viser en hel masse sammenmaste dåser, sådan bare kort for at beskrive, at al den information, man kan få indefra VIS, den er samlet her, man skal bare lige vide, hvad dåse er det man skal pille ud. Og jeg vil ikke sige ret meget mere om det, ud over det, der er blevet snakket om, at der er <u>så</u> meget information derinde, så man kan næsten søge om alt, hvad man har brug for. Det synes jeg beskriver lidt, hvor meget viden, der egentlig ligger, som det er muligt at få fat på – øhm, at det så somme tider kan være lidt svært, hvis ikke man lige har fanget den helt rigtige. Men det lykkes som regel af få fundet ud af, at få den viden, man har behov for. Så har jeg så taget den her. Det beskriver en hel masse biler, der kører i den samme retning, der er altså ingen spøgelsesbilister på den her måde, og det har jeg gjort, fordi man er begyndt, jeg synes, at i Jyske Bank er vi begyndt på at give målrettet information til alle medarbejdere på en gang via vores Jyske Bank TV. Og på den måde kan man sige, at der får man den viden ud til alle medarbejdere som.. , og de holdninger og de ting, som man mener, at alle skal vide og have den samme information om, så det ikke skal igennem flere led. Og det synes jeg faktisk er ret godt, at der ikke kan blive noget forvansket undervejs, men at de ting, som vi virkelig har behov for at få direkte, så derfor kan vi i hvert fald med de ting forsøge at køre i samme retning, så der ikke er nogen, der kommer til at køre den modsatte vej</p>
<p>Morgenmøder eller briefinger til videndeling</p> <p>Men meget afhænger også af nysgerrighed</p>	Helle	<p>Jeg har valgt den her. Det ligner godt nok sådan en gammel skJørgenstue, men jeg mener godt, man kan bruge den alligevel. Hvis det er sådan, at når man har været på kursus, eller man har fundet et eller andet genialt et eller andet sted i systemet, at man så via et morgenmøde eller en briefing, man lige samles om et skrivebord, at man den vej rundt får delt ud af den viden, som man har fundet – måske tilfældigt. For eksempel i sidste uge, jeg tror det var fredag, jeg tilfældigvis ser en overskrift på "ordet er frit" om jubilæumskontoen – okay så opdager man den vej rundt, at der blev åbnet for den i går. I stedet for at den var kommet ud på "Jyske Net", så alle så den, at den ikke ligesom var gemt væk inde under "ordet er frit". Da fik vi i hvert fald lige samlet folk, jamen okay den kommer i næste uge. Øhm, så har jeg taget kaninen. Og det har jeg gjort lidt i forhold til, at den der måde at få skabt den der viden på, det ligger også på, hvor nysgerrig, man er, og det synes jeg den lille hare er Så den ligger også meget hos en selv, hvor nysgerrig, man selv er.</p>
<p>Nogen skal have overblikket</p> <p>Tovholder som formidler</p>	Lisbet	<p>Jeg har valgt den her med flyvemaskinerne, eller valgt at den skulle symbolisere nogen, der flyver, og det handler så om, at der er altid nogen, der har overblikket. Og det er så også derfor, jeg har taget den næste med – en tovholder, hvor det er den, der formidler læringen videre. Det kan også være mig selv, der opsøger læringen, og så også, hvis jeg har været på kursus og så står frem og siger, jamen det er det, jeg har oplevet, så forhåbentlig er der andre, der har lyst.</p>
<p>Selv ansvarlige for selektering af den viden, der er tilgængelig</p>	Henrik	<p>Jeg har også valgt den her. Det er sådan lidt ud fra, at jeg betragter sådan vores arbejde, at der kører det lidt bare derudad, der kører vi på den her motorvej. Men der er visse regler, der gælder, når man kører på en motorvej. Der er noget, der hedder fletteregel. Og det vil sige, at på din højre side, der kan der komme en bil, hvor der står viden på siden af den. Og så kan du enten vælge at speede op og lade den der viden flette bagud. Du kan også vælge at sænke farten og lade den komme ind foran, hvor du kan følges med den her viden, altså tage</p>

		imod den her viden. Og det er ligesom for at fortælle, at vi er selvfølgelig selv ansvarlige for, hvor meget viden, vi vil have med, når vi kører på den her motorvej.
Viden siver ned gennem organisationen  Håndaftryk ved afgivelse og modtagelse	Christian	Ja, jeg har valgt sådan et gammelt byggeri her med et stillads, hvor det skal symbolisere viden. Hvor hvis man tager oppefra, ham der står heroppe, han ved, hvordan han er kommet derop. Og når vi skal have ny viden i organisationen, så bruger vi jo Anders Dam, som regel til at fortælle os lidt, og så siver det ned gennem organisationen, og det er så det, det her det skal vise. At vi deler viden på den måde. Men jeg har så også taget en hånd med, fordi den viden jeg har, den skal jeg selv tage ansvar for, og det håndaftryk det skal så sættes. Og den viden, jeg giver videre til en kollega i afdelingen, ja den vil jeg også gerne sætte et håndaftryk på. Så den er tveægget.
Halve svar  Svært at vide, hvem man skal gå til  Gode og dårlige oplevelse deles ved morgenmøder	Ivan	Jeg har taget sådan en med her, hvor der er dråber, der kommer ned sådan hist og pist, og det jeg gerne vil symbolisere her, det er at den gang jeg startede, der kom jeg fra en økonomifunktion, hvor det er sådan en meget videnstung. Og så kom jeg jo til bank igen, og at når man gik hen og spurgte en, ja så fik man kun et halvt svar. Og så gik man måske ind på nettet, det var sådan lidt svært sådan lige at finde, okay, jeg vil godt lige vide det her konkret. Og da synes jeg da, det er helt rigtigt, det vi har gjort nu med de der netværk – hvad hedder det fagansvarlige, fordi så samler der sig jo så noget viden et sted, så skal man bare sikre at få det ud til folk. Ellers kan det somme tider være svært at sige, hvem er det lige, man går til, når man skal spørge. For det der med at få halve svar, det er jo ikke noget, man kan bruge til ret meget. Det ved jeg ikke, nu kan jeg jo ikke engang huske, hvorfor jeg tog den her, men det er vel også et eller andet med at sige, at der er utrolig mange steder, man kan få information. Men jeg vil så sige, Jyske Bank, de er sådan set ret gode til at sprede viden ud i hvert fald i min afdeling, hvor de er gode til, hvis man har haft en god oplevelse – at få den bragt videre. Vi starter altid med mandags-morgenmøde, hvor vi lige fortæller, hvad er det, der er sket i sidste uge – har der været nogle gode salg eller dårlige oplevelser, og så også hvad sker der ske i næste uge. Det er jo med til ligesom, man får nogle informationer om, hvad der sker i afdelingen.
	Morten	Jamen, så kan vi jo hoppe videre til en påstand, der er kun 3 kort tilbage
Videndeling kræver at man TAGER tiden til det  Bedre til det i nogle perioder end i andre	Susan	<b>I min afdeling er der ikke afsat til videndeling kollegerne imellem</b> Det vil jeg vove, at det er en påstand, øhh, og så vil jeg sige, at det der med om der er afsat tid, det er vel også et spørgsmål om, om man tager tiden til at gøre det. Øhh, så den mener jeg ikke, at den holder i vores afdeling. Selvfølgelig er der nogle tidspunkter, hvor man har – hvor man føler, man har bedre tid end andre, men jeg mener, jeg mener faktisk, at vi bruger tid til at dele den viden, vi nu har fået, også som xx siger, jamen er der nogen, der har været på et kursus eller har oplevet noget, vi gjorde det blandt andet i morges. Nu behøver jeg ikke at fortælle hvad vi gjorde, men hvor der var en kollega, der i sidste uge havde haft en oplevelse, som ikke var den mest specielle positive oplevelse, men hvor der var kommet noget godt ud af det, men som fortæller det til et morgenmøde, det er jo blandt andet vidensdeling. Men jeg mener også, vi gør det til daglig. Det kan godt være, vi kan blive bedre til det i nogle perioder. Jeg mener, man skal tage tiden og ikke – den behøver ikke at være afsat på forhånd.

Det handler om et valg	Christian	Nej, men den er afsat så meget, at der <u>er</u> tid til det. Hvis du vil have den.
	Susan	Ja, det er jo et valg, man gør, kan man sige
	Christian	Ja, det er jo helt klart, det kan man bare gøre
- men også om kultur  Ingen holder på viden som magtfaktor i banken	Ivan	Det afhænger vel også af den kultur, man har. Jeg har jo arbejdet i andre virksomheder, der kan der godt sidde nogle medarbejdere – en erfaren medarbejder, som siger, de vil sgu ikke give viden videre [de holder på den] fordi man siger, det giver sgu magt, og det giver sikkerhed for sit job, at man holder på den. Der vil jeg sige, at det er den helt modsatte kultur, der er i Jyske Bank. Jeg har ikke mødt <u>en</u> endnu, som ikke vil lade viden gå videre. Og det synes jeg da er meget, meget positivt [ja, ja]
Villig til at give noget af sig selv	Susan	Det tror jeg faktisk godt, du kan have ret i, at det er del af kulturen. Jeg tror da godt, man kan møde det stadig væk – selvfølgelig kan man det, men i det store hele så tror jeg, at man er villig til at give noget af sig selv.
Kommer fra teamtanken ?	Ivan	Jeg tror det hænger sammen med team – med teamtanken [ja – ja] at man har ligesom fælles slag i at nå målet, ikke også [ja, ja] og så er man altså nødt til også at hjælpe hinanden
	Christian	Sådan synes jeg nu altid, det har været – i de små 35 år, jeg har været i foretagendet. Altså lang tid før team-tanken opstod, så betragtede vi banken som <u>teamet</u> . Så det er en kultur
Effektivisering kan ellers nemt medføre, at viden holdes til kroppen	Ivan	Jeg tror bare, det du har oplevet indenfor arbejdsmarkedet indenfor de sidste mange år, hvor det er blevet mere og mere effektivt [Christian: ja, ja] så kan man hurtigt glemme den del. (uforståelig snak oveni hinanden). Det er også det jeg siger, det gør man ikke i Jyske Bank, og det er meget, meget positivt.
Giv og tag	Henrik	Hvad er det man siger med de her netværk, det er ikke et spørgsmål om, hvad du kan få, det er et spørgsmål om, hvad du kan give
Og bringe de gode historier videre	Lisbet	Ja, jamen det handler både om det, og det handler også om at bringe de gode historier videre, og den viden der er de forskellige steder, bringe den videre til alle afdelinger, så de får det bedste ud af det. Så man kan <b>() som et hav i et fyrtårn, som det hedder</b>
	Morten	Jeps
	Helle	<b>Hvor og hvordan har du indtil nu lært mest – se valgmuligheder</b>
	Morten	Ja, der kommer nogle valgmuligheder heroppe – jeg kan lige tage dem:  <p><b>p) Af mine kolleger i teamet og vores fælles opgaver</b>  <b>q) Af den fagansvarlige</b>  <b>r) Af min leder</b>  <b>s) Af de kurser og det uddannelse, jeg har deltaget i ?</b>  <b>t) Ved at læse i VIS</b>  <b>u) Gennem E-learning ?</b>  <b>v) I min fritid</b>  <b>w) Af kunder</b></p>
Situationsafhængigt	Helle	Jeg synes, det kommer lidt an på, hvad det er – altså i hvilken situation, det er, for jeg tror da, at vi alle sammen kan tage de der og sige, at i den situation var det den, og i en anden situation var det det noget andet
	Henrik	Altså hvis det er vores totale viden indtil dato, så er det jo en kombination af alt det der
	Morten	Ja, yes
Afhænger af	Helle	Det er også alt afhængig af, hvad det er for en opgave, hvor det er du

opgaven		vil søge den der viden, du skal bruge for at løse den der opgave og få den der viden bygget på. Det vil være lidt afhængig af, hvad det er for en opgave, hvor det er, du vil gå hen. For hvis det er et eller andet, hvor du ved, okay det ved den der kollega en masse om, så vil du jo tage fat i den med det samme, altså
	Morten	Er der andre, der vil sige noget
Learning by doing	Ivan	Jeg hælder klart til de 3 første, at der hvor jeg lærer mest, det er sgu på jobbet, det er learning by doing, og der må man sige, at det er de opgaver, man har og det team, man er i og sidde og lytte til dem, hvad de gør godt og skidt. Jeg tænker også på vores kreditansvarlige, det er lige den, jeg bruger mest. Det er meget kreditter, jeg arbejder med på erhvervsområdet, og selvfølgelig også af min leder, hvordan er det lige, han serverer tingene. Det er det, jeg har lært allermost af. Jeg vil sige de sidste 4-5 punkter, det er sådan lidt sekundært. Det er selvfølgelig med til at understøtte det andet, men det ikke det der...
	Morten	Er der nogen, I synes, vi mangler – sådan for at have foldet hele paletten ud? Er der noget, I synes med hensyn til jeres job?
		[pause] [Morten: nej?]
	Morten	Jamen, I må gerne hoppe videre, jeg tror, der er ()
	Lisbet	<b>Vælg et billede eller to, der forklarer, hvordan du lærer bedst. Begrund dit valg</b>
		Alle rejser sig og vælger billeder – pludren undervejs – der smågrines – der tales om et alvorligt trafik-uheld en kollega har været udsat for
Lærer ved at prøve det	Birte	Man får jo nogle gange sin viden fra de kurser, men er på – men hvad lærer du bedst ved, så er det ved at prøve det, eller prøve det selv, jeg lærer rigtig, rigtig meget for at få de forskellige, så derfor har jeg valgt det billede [under hele denne kommentar småsnakker andre om carport og andre ting, så alt kan ikke høres]
	Morten	Ja, ved at prøve det af
Nogle gange brug for ro	Susan	Jamen, jeg har taget to. Jeg har taget et naturbillede her, hvor man har noget grønt og en lille hytte og noget blå ude i baggrunden. Det har jeg gjort fordi, jeg lærer på flere måder, nogle gange så har jeg brug for at tiden og ressourcerne er der, at man ikke.., at man har ro på til at lære det, man nu skal lære. Det er den ene del af det. Det kan godt være, at man sidder med noget læring, man selv skal klare på det her. Så har jeg taget den med pingvinerne, hvor man er meget i fællesskab igen, og det har jeg gjort lidt fordi, der vil være nogle situationer, hvor man har behov for at være i et fællesskab, når man skal lære, så det symboliserer egentlig, at i nogle situationer har man brug for selv at have roen til at lære, og indtage det, men nu bliver udsat for. I andre situationer, der vil jeg have behov for at være sammen med andre mennesker for at få det mest optimale ud af det. [Morten, jeps]
Nysgerrighed er drivkraft	Helle	Jeg har valgt den nysgerrige kanin. Det er noget at det, der gør, jeg synes, du har lyst til at få det – det er den der nysgerrighed med at finde noget nyt. <b>Undersøge de der ting, hvad kan jeg bruge tingene til?</b> Og så har jeg valgt den her. Det der med nogle gange – sådan lige prøve at springe ud på det lidt dybe vand for at prøve nogle ting af. Det kan godt ske, at det giver nogle øretæver, men det giver altså også en viden, som sidder godt fast bagefter.
Overskride	Lisbet	Jamen, jeg har taget den her. Det er igen fra mit egoistiske valg omkring pension, hvor jeg skal flaskes op fra bunden af, så jeg kan blive stor, så det er derfor, jeg har valgt den her. Så har jeg valgt den

grænser		her med cyklen op () også fordi man nogle gange skal overskride nogle grænser og skal prøve noget, man ikke har prøvet før. Det gør jeg i den grad i den her proces, så
Kan ikke læse sig til at bestige bjerge	Henrik	Altså, jeg har valgt den her bjergklatrer her, fordi jeg har det sådan, jeg kan ikke læse mig til, hvordan jeg skal bestige et bjerg, og så få diplommet, altså jeg skal ud og prøve det - og så få diplommet. Og så.. ja, hvorfor fa ´en var det jeg valgte den her? Jo, det var lidt med, at vi sidder i et fly. Der er en, der styrer, og så er der en, der sidder bag ved som passager og kigger lidt frem, hvordan han styrer det her. Og det er sådan lidt måske den her mesterlære, jeg også tror, jeg vil have det godt ved, hvis jeg skal lære
En til at gå foran – man skulle jo nødig dø i projektet	Christian	Ja, og jeg har valgt de her brovandrere her. Det er jo også lidt ligesom Henrik siger, det er rart, man kan have en til at gå foran sig, så man kan se, hvordan man skal gøre, fordi træder du et skridt forkert her, jamen så er det måske ned og sluge en del vand, og det er jo ikke så smart, hvis man skal lære noget [latter] Man skulle jo nødig dø i projektet, men jeg har det også bedst med mesterlæren som sådan. Ikke at jeg ikke kan finde ud af andet, men det er nu det, jeg lærer bedst ved, og så selvfølgelig at gøre tingene.
Balance, men man skal måske springe ud i det, før man selv tror	Ivan	Jeg har taget den her med, hvor jeg tror, de befinder sig indeni et fly, og skal til at springe ud, om det med faldskærm eller hvad, det må det næsten være [ja] [grin] Det symboliserer måske, da jeg startede tilbage i bankverdenen efter at have været væk i 7-8 år, så er der lige noget, man skal have indenbords igen, inden man kan springe helt ud, og det er balancen, hvornår er det lige, man kører ud på tynd is eller lader være. Og et eller andet sted, der har jeg da lært, at man skal måske springe ud, lidt før man selv tror. Men det handler om at finde balancen, hvor man lige som har nok viden til at klare den opgave, man skal i gang med.
	Jørgen	Jamen, det bliver en stor gentagelse, fordi jeg har valgt et billede, hvor jeg vil sige det samme som jer alle sammen, hvor det der med at springe ud og prøve det af, fordi hvis man ikke gør det, så sker der da i hvert fald ikke noget som helst – set med mine øjne. Så spring ud i det – det er det, man lærer mest ved
	Morten	Jamen, så er vi ved den sidste
	Henrik	<b>I Jyske Bank værdsættes det ikke, at man uddanner sig</b>
	Ivan	Ah, måske ikke lige kontant
	Henrik	Det er en påstand, ja
	Henrik	Tværtimod
		[pause]
	Morten	Ja, stik modsat – ja ?
		[pause]
	Zanne	På hvilken måde oplever du det ?
Optimalt, hvis det kan gøres på stedet	Henrik	Nu sagde jeg, at jeg kunne føle lidt, at vi har svært ved at kunne komme af sted på kurser og uddannelse – men det ikke være sagt, at vores leder ikke er interesseret i at vi tager uddannelse, men hvis vi kan gøre det på stedet, så er det optimalt
		[pause]
Uvidenhed er dyrt	Christian	Jamen, vi havde engang en mand her i region Syd, en der hed Jørn Jørgen Christiansen. Han havde på sin opslagstavle et opslag, hvor der stod: hvis du synes uddannelse er dyr – så prøv uvidenhed. Det synes jeg bare siger alt om den der.
		[stilhed]
	Morten	Jeps, men øh, vi er jo ved at være nået ved vejs ende. Er der noget,

		som I synes, skulle være blevet bragt på bane omkring læringskultur i Jyske Bank – noget som vi har overset – eller et eller andet ? Det kunne være der var et eller andet, I synes, var mærkeligt, at vi ikke havde bragt det på bane [stilhed] noget af det vi sådan også beskæftiger os lidt med – det er nu har vi jo været sådan meget inde på den formelle læring. Noget af det vi også er inde på, det er sådan noget med uformel læring, f.eks. det der foregår over frokosten og måske på gangen, man mødes ved kaffeautomaten – hvordan synes I det foregår – kan man få – får man noget viden ved at mødes på gangen eller mødes over en frokost, eller i fritiden ved at man dyrker noget sport eller sådan et eller andet. Gør man det i Jyske Bank ? Er der nogen, der har noget
Videndeling ved frokosten	Henrik	Altså til frokosten, da synes jeg da, vi er meget.. [Morten: ja, ja] sådan rundt om, hvad der er sket, og hvordan man taklede en eller anden sag. Ja, den ryger da over frokostbordet.
	Zanne	Så skal vi til at have løn i frokostpausen
Opmærksom i det daglige	Lisbet	Jeg synes også, jeg oplever, hvis du for eksempel sidder tæt på kasse, og hvis du så oplever en eller anden situation – så der ikke står en eller anden, der er ked af det, hverken kunde eller kollega, for det er jo nogen gange der, man får det første
	Morten	Jeps – [pause] jamen så kunne jeg selvfølgelig gerne tænke mig at høre, hvordan I har oplevet at være med i sådan en fokusgruppeinterview – har I prøvet det før. Hvordan er jeres oplevelse med det – i sådan et interview her, hvor det nærmest er jer selv, der styrer det hele ?
Lærerigt at deltage	Susan	Jeg vil da godt sige lige lidt kort – jeg har ikke prøvet det før, men jeg synes da egentlig det har været meget sjovt og lidt spændende også, for man lærer noget, nemlig omkring opfattelsen af, hvordan andre gør og om læring i andre afdelinger. Eller måske ikke gør noget, så jeg synes egentlig, man har godt kunnet få en læring ud af det og noget positivt også. Så jeg synes egentlig, det har være meget.. [Morten: jeps]
	Morten	Er der andre, der..
	Christian	Jamen, jeg har heller ikke været med i sådan noget før, og som der bliver sagt, man får lidt indblik i, hvordan er organisationen egentlig skruet sammen [Morten: ja, ja] og fungere det nogenlunde ens alle steder. Ja, det synes jeg nok, vi har fået noget ud af.
		[pause] [Morten: ja, men..]
	Zanne	Og I har glemt alt om kameraet, ikke ?
	Morten	Jamen, så er der ikke andet at sige, end at der er frokost om 5 min. og er det mulighed for, hvis der er et eller andet, vi ikke lige forstår ved de oplysninger, vi har fået, er der så mulighed for at vi kan kontakte jer på mail eller telefon bagefter [nikken og ja] ikke fordi vi – det skete ikke ved finansøkonomerne, men det kan jo godt være, at der..
	Zanne	Det kan jo godt være, at når vi sidder og skriver det hele ud, at vi så egentlig kommer til at tænke, hov, hvad mente hun egentlig, eller hvad mente han egentlig med det, at vi så tænker, kan I huske det – eller kan I selv huske det [smågrinen, og pludren]
	Morten	Jeg vil sige også, at I har været rigtig gode, også med de her billeder, I er virkelig kommet på banen med nogle gode tanker omkring det at bruge associationer til forskellige ting, jeg synes, det har været rigtig godt [Zanne: ja] I har gjort meget ud af det – helt sikkert
Brugbart i Jyske Bank ?	Jørgen	Nu spørger jeg sådan lidt nysgerrigt, hvordan kommer man til at kunne bruge det i Jyske Bank – kommer der – er det noget, som vi vil

		kunne bruge fremadrettet, eller er det mere noget, man laver som et projekt for jer – eller hvordan ?
Ny bankuddannelse	Zanne	Altså, det er noget – der er jo ved at blive udformet en ny bankuddannelse, og den er meget i udviklingsstadiet med hensyn til, hvad er det for nogle ting, man skal tilgodese. Og da, ved det her projekt, de data, der kommer ud af det her, de bliver jo anonymiseret og bliver skrevet, hvor jeres navne bliver slettet og afdeling osv. Og så kan man kigge på, jamen det er det, som nogen af medarbejderne – det er deres billede af, hvordan man lærer i Jyske Bank, og hvordan de godt kunne tænke sig, at det skulle være også. Og det vil helt sikkert komme til at betyde noget. Altså, det bliver jo nok svært at sætte en finger på og sige, jamen det var lige præcis det, der kom ud af det. Men dem, der sidder og ligesom skal beslutte, hvordan skal den uddannelse skrues sammen, og hvad skal det være for nogle ting, der skal vægtes, altså, øh. Jeg kan tage et eksempel med en ting, I siger med et her med et udviklingsforløb, og vide ligesom hvor langt, man er, og hvad er næste step – det kunne jeg godt forestille mig, at det er nogle af de ting, der vil kunne bruges. Det vi oplever – også I giver udtryk for, det er, at I er gode til at dele viden ude i afdelingerne, og at det er noget, der tages alvorligt. Det er jo en vigtig ting at vide – også i forhold til, hvordan kan man skrue et uddannelsesforløb sammen
	Ivan	Når du siger ny bankuddannelse, er det så kun Jyske Bank [Zanne: ja, ja]
	Zanne	Og det bliver sådan mere, hvad skal vi sige med noget – altså sådan som - altså jeg har ikke 100% indblik i det. Men det bliver noget med komponenter, som man kan sætte sammen på forskellige måder afhængigt af, hvor man lige er henne i sit forløb, og der bliver helt sikkert også noget, der tilgodeser, at der er nogle, der er nået dertil, hvor nu synes de ikke rigtigt at der er noget for dem. Det vil der også – det er min opfattelse, at det vil der også blive noget af. Ud over, at nu har vi i går haft en interview i København og det her i dag, så kommer der et eksternt konsulentfirma og laver lidt noget tilsvarende og så suppleret med vores bliver det grundlaget for, hvordan ser I det ude i banken, og hvordan kommer vi så videre. Var det svar på dit spørgsmål [Jørgen: ja]
	Birte	Vil det så sige, at ny uddannelse, at det jo selvfølgelig er for nye medarbejdere, der kommer ind – men vel fortrinsvis for unge medarbejdere
	Zanne	Nej, det er for alle [det er for alle?] ja, det er for alle
	Birte	Fordi ellers så vil jeg jo sige, hvis det var sådan, at det var for de unge fortrinsvis, så var det måske forkert grundlag [Zanne: ja, ja] og tage det på
Overenskomstkrav ?	Jørgen	Jamen er det ikke sådan lidt i tråd med – er der ikke et eller andet i den nye overenskomst omkring med ens kompetencer, man har krav på at få fastlagt sine kompetencer.
	Zanne	Joe, men jeg tror faktisk..
	Jørgen	For det vil jeg da sige, at det er da sådan lidt i tråd med [Zanne: ja, ja] man har mulighed for at få fastlagt sine kompetencer, og hvad man så – og det gælder jo for alle [ja, det er rigtigt]
	Zanne	Ja, og det er vitterligt alle – altså det er ikke med specielt vægt på de unge
		[småsnakken]
	Zanne	Og det tror jeg også godt jeg kan sige, uden at sige noget forkert, at



		der er ingen tvivl om, at det bliver en større grad af noget blandet læring, hvor e-læring og praksis og mester-... og så kurser – en større grad af blanding af de ting.
Når man kommer væk er tiden sat af !	Lisbet	Ja, fordi det jeg vil sige, når man har haft e-learning, nu sidst med x-portal, så når man kommer herved, jamen så er <u>tiden</u> jo sat af til af til det, så er det ikke noget, man siger, jamen det ordner jeg lige i overmorgen, så er du jo <u>nødt</u> til at tage af sted. Jeg tror 1/3 var skæringsdatoen på hvornår det gamle system røg ud, jamen så er du jo <u>nødt</u> til at bruge det nye altså – jeg synes det, er er godt ved at komme på kursus, det er, at så er tiden sat af til det, og så er der ikke noget snak om () I forhold til at bruge kollegaer og sådan noget, fordi det bliver altid, vi gør det i morgen, nå men så kom der lige noget andet ind fra højre
Skal ikke overreagere med blandet læring	Susan	Man skal passe på ikke at overreagere, det skal være en god blanding [ja, ja]
Lærer meget af selv af fremlægge	Birte	Nu den gang hvor vi skulle lære noget om alle de der nye pakker, vi fik, hvor vi alle sammen skulle prøve lige, hvor det måske ikke lige virkede helt så godt, så havde vi en periode, hvor vi hver mandag tog en pakke op – hver især valgte en pakke, som vi ligesom ville gå dybere ind og fortælle kollegerne om mandag morgen. Det synes jeg i hvert fald, at jeg fik noget mere ud af end og sidde og scanne alle de billeder igennem. Der lærte du også selv noget, fordi du skulle sætte dig ind i den der
	Zanne	Fordi man var sammen om det også ?
Andre ord er bedre end e-learning	Birte	Ja, fordi et er fortalt med nogle andre ord, end det der lige var inde i e-learningprogrammet
	Birte	Ja, fordi du kigger i pakken, og du læser i VIS om pakken – <u>læser</u> det og fortæller kollegerne om, hvad du ser i den der pakke. Det synes vi – eller det synes jeg, at vi fik mere ud af
Kompetencen skal løftes – kultur, at alle er lige er en hindring	Ivan	Jeg tror også det er vigtigt, når I er nu er i gang, at man finder noget uddannelse, der ligesom er med til at løfte kompetencen, specielt fordi du også siger, hvad du siger, man har været igennem alle de der kurser, der er. At man ligesom får lidt mere fyldt på. Jeg har måske opfattelsen af, når man sådan sidder og kigger lidt over på vores konkurrenter – Danske Bank, Nordea osv. Der kan vi måske i længden have svært ved at opretholde kompetencen. Hvor vi ligesom siger, du kommer op på et højere niveau. Jeg ved ikke - måske er vi alle sammen lidt for lige. Men ved at man løfter nogen op på et lidt højere stade som også kan være med til at løfte den øvrige organisation
	Birte	Ja, man kan jo trække de andre med op
	Susan	Det tror jeg også
	Ivan	Fordi der er jo en kultur for, at vi skal være meget lige [ja, ja] den tror jeg et eller andet sted, man er nødt til at balancere lidt for at sikre, at vi stadig kan være foran
En ildsjæl højner det samlede niveau	Birte	Det er der måske også forskel på. Vi har fået en ung mand ind, som egentlig – jeg ved ikke, han er vist økonom, hvor han troede, han skulle være i erhvervsafdelingen, når han engang var færdig. Så valgte han egentlig ret hurtigt, at han ville gerne være i privat, og så fik han meget interesse for investering, og han – egentlig før de der nye netværk, de blev lavet – så blev han vores investeringsrådgiver i afdelingen, og det gør han egentlig super godt, og der højner han i

		hvert fald også niveauet, fordi han er god til at få andre i afdelingen med, når han ser nogle ting- det kan der nok blive nogle forretninger ud af, så henvender han sig til rådgiveren, og så <u>sammen</u> finder de en eller anden løsning – måske også sammen med kunden, hvor de finder en løsning, så han er god til ligesom og drage de andre ind i det, fordi nogen siger jo investering – ikke mig, men det er der egentlig rigtig mange, der har fået meget ud af, ved at han stille og roligt – den facon han nu er på, hjælper meget gerne, deler sin viden og der mange, der også siger nu, at det der med at køre investeringsvejviser igennem ved det mindre sager, det kan vi da sagtens – nu. Så på den måde – nogen, der måske har en lidt højere viden og interesse...
		[pause]
	Morten	Vi siger tak – mad !

## BILAG 9 – KATEGORISERING – MOTIVATION IFT. LÆRING

Fokusgruppeinterview – København den 10.03.2008

5 deltagere

"Motivation ift. læring" i København

"Motivationsfaktorer i.f.t. læring"	Taler	Ordlyd
For at få noget ud af det	<b>Karen</b>	Jeg var jo selv.. For jeg var på et boligkursus. Og det har også været basis [Ida: Ja] Og der sad vi jo selvfølgelig fordi vi mente vi ku få noget ud af det.
Skal interessere en	<b>Ida</b>	Måske handler det nogle gange om det interesserer en. For det har jeg nemlig os sådan, hvis jeg hører et eller andet på et morgenmøde om noget IT. Jeg har det sådan lidt, ligesom dig. Det skal bare virke, hvis det ikke gør det, så kan jeg ikke finde ud af det. Så når nogen står og fortæller mig noget om IT. Det går sådan her. [lille pift] ka ikke huske det.
Skal kunne bruges, man er nødt til at sortere	<b>Søren</b>	Jep. Da har jeg det på den måde. Det er også om jeg må sige. Er det noget jeg skal bruge. Hvis ik' så er jeg ligeglad [Ida: ja] Jeg prøver at sortere i mængden af den viden der kommer til en. For mængden er jo enorm altså hvis man skulle vide alt det som man får at vide i en bank [schå] det kan jeg ik. Derfor sorterer jeg meget . Fordi boliglån for eksempel. Det har jeg sagt. Det rør jeg ikke. [host] jeg kender overfladisk, hvad det sådan går ud på. Men ligeså snart X portal. Altså jeg har set det. Her stopper bilen. Jeg vil gerne beskæftige mig med. Så jeg sætter mig lidt mere målrettet.
Netværksdannelse samt bredt kendskab til kolleger i organisationen	<b>Pia</b>	Altså det der med at få sat nogle ansigter på banken. På nogle kollegaer rundt omkring. ehmm Både undervisere men også nogle man har været på kursus med. Jeg synes det er rart det der med, at man kan hive man får nogle flere ehm, hvad hedder det. [Suzanne: Netværk] Ja noget netværk. ehh. til at spørge.

		Det oplever jeg da allerede nu på traineen, selvom vi ikke har været af sted så mange gange, at der ryger nogle mails rundt internt. Vi gør sådan her i afdelingen, men er der nogle som har en model liggende til det. Eller ehmm. Så. Jamen god mulighed for netværk.
Udfordring motiverer	<b>Pia</b>	Og jeg befinder mig i min udvikling sådan, at jeg er på vej ud på dybt vand. (latter) øhh. Og jeg føler også somme tider, at jeg sidder med nogle ting, hvor jeg tænker om jeg magter det i virkeligheden. Men hvor jeg forsøger, men jeg kan godt lide at jeg får chancen for og bevæge mig ud på dybt vand. Og så sker det somme tider i flok heldigvis. (latter)
Ønske om at kunne tage/få ansvar	<b>Rasmus</b>	Og på et tidspunkt så skulle vi også gerne vokse op til at blive nogle, hvor vi selv står med noget af ansvaret. ehmm. Og det. ja... og bide fra os. Så det er udviklingen fra at man går fra at være den der lille unge til at blive en der vokser op og selv skal stå med noget ansvar...
Det kan være nødvendigt	<b>Ida</b>	Det var fordi det var uinteressant så [det er det] Men det var nødvendigt.
Målrettet karriereudvikling	<b>Søren</b>	Jeg har jo allerede, da jeg startede i banken fundet ud af, hvilken retning jeg gerne vil. Ikke hvor jeg vil ende henne. Men i hvilken retning. Og der har jeg ligesom sagt. Jeg vil gerne have med erhverv at gøre. Fordi det har jeg... Jeg har arbejdet med business to business. I 20 år ik'. Og så har jeg snakket med Silkeborg og fået en uddannelsesplan og så har jeg stillet nogle krav i forbindelse med nogle ønsker. <u>det lyder bedre</u> i forbindelse med ansættelsen og i forbindelse med medarbejdersssamtalen
Pointgivning og målrettet opfølgning	<b>Karen</b>	Der holdt vi et møde cirka hver anden anden måned. Nå men så Karen, hvad kan du? Hvad føler du virkelig du er stærk i. Nå () nå men så trykker jeg () Nå men så næste gang, skal du helst over det næste trin. Og så [god ide] fordi der fandt du ud af. Jamen der er nogle ting, som jeg slet ikke havde været igennem. Og så arbejdede vi os ind på de områder ik'. Og der var så noget med point. Og det gjorde faktisk, at selv man følte, at jeg havde overhovedet ikke lært noget de sidste to måneder. <u>Men det havde jeg jo altså alligevel.</u>
Når ildsjæle skubber på	<b>Ida</b>	De kæmper alle sammen om, at jeg skal læse lige netop den nyhed, og det kan være svært at kapere. Øhmm og få det hele indarbejdet. Og få det hele ind i den rette sammenhæng. Øhmm. Det var så lige den negative del omkring. Det jeg synes der så kan være positivt omkring. Jamen det er den sælger, der råber højest op er den man hører på. og den man køber hos. Og det jeg lidt tænkte mig. Det lyder måske negativt, men det er det egentlig ikke. Det er, hvis man nu har en fagansvarlig der virkelig brænder for sit område [host] at det nu så kan betyde en forskel. At man brænder for det og man råber højt. Og at dem så skal sidde og lære noget også bliver lydt efter og kan bruge det til noget...
Ønske om at komme på	<b>Ida</b>	Men det du har brug for er noget viden sådan i det daglige. [ja]

højere niveau ift. rådgivning af kunder		For at du kan komme lige niveauet højere i forhold til rådgivning af dine kunder. Det er jo ikke sikkert det nødvendigvis er en HD uddannelse du har brug for der
Adgangsgivende Og går hurtigt	<b>Rasmus</b>	At det giver adgang til. At som jeg står, nu her, hvor jeg er færdig, står jeg her mellem valget af. Skal jeg tage akademiuddannelse eller skal jeg tage HD. Jeg er sådan ret fast besluttet på, at jeg skal have med investering at gøre. øh. Og hvis jeg tager akademien kontra HD. Så bare på akademien kan jeg komme til at bruge 3 år. Hvor HD'en første del og anden del. Den vil tage fire år i stedet for. Så jeg vil så bruge fem år. Så det er sådan lidt. Hvordan kommer jeg hurtigst derhen, hvor jeg gerne vil.
At lederen siger det	<b>Karen</b>	Men det er jo nogle gange osse fordi det er en leder der kommer og siger Karen Det kursus skulle du tage at gå på. For det kan hjælpe dig ik'. Så kan jeg måske ikke lige se ideen med det. Men det kan jeg så se senere hen, når jeg har været på kurset 'ik

**Fokusgruppeinterview – Vejle den 11.03.2008**  
**8 deltagere**  
**"Motivation ift. læring" i**

<b>"Motivationsfaktorer i.f.t. læring"</b>	<b>Taler</b>	<b>Ordlyd</b>
Nye produkter motiverer til at tage kurser	<b>Jørgen</b>	Der synes jeg jo bare, at sådan et kursus som investering og pengepleje. Alle der var på det kursus, jeg var på i hvert fald, at uanset om de havde været i banken i mange år, så var der rigtig mange, der kom og sagde, er det virkelig det hænger. Fordi der kommer jo nye produkter hen ad vejen. Pengepleje er jo ikke sådan et vanvittigt gammelt produkt, og låneinvestering er da slet ikke.
Indhold skal kunne bruges	<b>Christiaan</b> <b>Birte</b>	Ja, ja det er rigtig nok, men man skal jo så også kunne <u>bruge</u> dem til noget bagefter.. Ja, for man tager jo ikke på kursus bare for at tage på kursus, man skulle jo gerne kunne bruge det til et eller andet
Ny jobbeskrivelse motiverer	<b>Lisbet</b>	Der er jo lige præcis også lige, ja nu skal jeg jo være fagansvarlig, og det er jo noget, der er bestemt i banken, at sådan skal det være, og det jo så derfor, at jeg er blevet det tilbudt, om jeg ikke godt kunne tænke mig det. Så kunne jeg jo godt tænke mig, at der var et tilbud – at der deri også var en form for udviklingsplan eller uddannelsesplan for man kan sige, at der skal bare fyldes på, og man er jo sulten som bare pokker i den retningen. Så når jeg går ind på nogle kurser – de er overtegnet alle sammen. Så går man ind på kommunikationskurserne, jamen jeg kan ikke engang komme på nogen. Så der er ingenting. Der er ikke en vejleder, der går ind der og guider mig, det mangler jeg meget.
Hvad mangler man/har man brug for ?	<b>Christiaan</b>	Ja, det vil afhænge af den situation, som du er i. Hvad mangler jeg og hvad har jeg brug for, det tror jeg nok vil være afgørende for, hvilken uddannelse jeg vælger.

Hvilken stol, du bliver sat på	<b>Henrik</b>	Hvilken stol, du bliver sat på
Hvilken stol, du vælger Interesse	<b>Christiaan</b>	Ja, eller jeg selv vil sætte mig på, og fordi, der er jo ikke noget ved at tage et pensionskursus, hvis det i virkeligheden er bolig, man interesserer sig for, så det vil være afgørende for mig, hvor jeg vil hen af
Hvor er man på vej hen	<b>Ivan</b>	Jamen, det ligger vel i forlængelse af den snak – pus-samtalen, hvor det som man siger, hvor er det man skal hen af – både personligt og jobmæssigt. Og så må man jo finde de kurser eller uddannelsesbehov, man nu har brug for og få dem planeret ind.
Interesse	<b>Henrik</b>	For er det et kursus omkring bolig for eksempel. For det første er du af sted og du er motiveret, fordi du måske interesserer dig for bolig, ikke også.
Nysgerrighed	<b>Helle</b>	Og det har jeg gjort lidt i forhold til, at den der måde at få skabt den der viden på, det ligger også på, hvor nysgerrig, man er, og det synes jeg den lille hare er Så den ligger også meget hos en selv, hvor nysgerrig, man selv er.
Nysgerrighed/ Hvad kan jeg bruge tingene til	<b>Helle</b>	Jeg har valgt den nysgerrige kanin. Det er noget at det, der gør, jeg synes, du har lyst til at få det – det er den der nysgerrighed med at finde noget nyt. <b>Undersøge de der ting, hvad kan jeg bruge tingene til ?</b>
Nød	<b>Lisbet</b>	Jeg tror 1/3 var skæringsdatoen på hvornår det gamle system røg ud, jamen så er du jo <u>nødt</u> til at bruge det nye altså – jeg synes det, er er godt ved at komme på kursus, det er, at så er tiden sat af til det, og så er der ikke noget snak om () I forhold til at bruge kollegaer og sådan noget, fordi det bliver altid, vi gør det i morgen, nå men så kom der lige noget andet ind fra højre
Ildsjæle	<b>Birte</b>	..og det gør han egentlig super godt, og der højner han i hvert fald også niveauet, fordi han er god til at få andre i afdelingen med, når han ser nogle ting- det kan der nok blive nogle forretninger ud af, så henvender han sig til rådgiveren, og så <u>sammen</u> finder de en eller anden løsning – måske også sammen med kunden, hvor de finder en løsning, så han er god til ligesom og drage de andre ind i det, fordi nogen siger jo investering – ikke mig, men det er der egentlig rigtig mange, der har fået meget ud af, ved at han stille og roligt – den facon han nu er på, hjælper meget gerne, deler sin viden og der mange, der også siger nu, at det der med at køre investeringsvejviser igennem ved det mindre sager, det kan vi da sagtens – nu. Så på den måde – nogen, der måske har en lidt højere viden og interesse...

**HR-interview – Silkeborg  
2 deltagere  
"Motivation ift. læring" i**

<b>"Motivationsfaktorer i.f.t. læring"</b>	<b>Taler</b>	<b>Ordlyd</b>
Læringsmål	<b>Karin</b>	Det giver nogle indsatser og hvad er det så for nogle indsatsmål vi har for at nå denne her strategi. Men i forlængelse af det her så siger vi, at før vi kan gøre det her, hvad skal vi så kunne. Så hvad er det for nogle læringsmål vi stiller op, så hvad skal vi kunne for at gøre de rigtige ting og for at nå de rigtige mål

Krav	<b>Hanne</b>	..så at vi nu os' har synliggjort hvad er det for nogle krav vi stiller til nogle rådgivere på nogle kompetencer fremover, det har vi heller ikke fokuseret ret meget på, [øøhh]... så når det bliver synligt, hver i sær får en..., en..., sin egen personlige individuelle jobprofil med rollebeskrivelse til at sige det er de her kompetencer der indgår i den her rolle hvis du skal lykkes her, okay på organisationsforståelse, der skulle du så lige lidt op, du skulle lige lidt op på forretning, hvordan laver vi et godt setup, jamen i snakker lige sammen og så finder vi lige ud af og supplere med de og de ting og så kommer du på kursus hos Zanne og så følger vi op når der er gået 5 måneder. Så tror jeg på det er mellem steppet fordi vi [øøhh], skal nok vente et par år på den anden.

## BILAG 10 – KATEGORISERING – LEDERENS ROLLE

Fokusgruppeinterview – København den 10.03.2008

5 deltagere

"Lederens rolle"

"Lederens rolle"	Taler	Ordlyd
Støtte fra leder omkring ønske om traineeforløb	<b>Pia</b>	Altså min chef derovre og jeg. Altså vi havde lavet en aftale om. Det var sådan vi gerne ville have haft forløbet til at fungere. Og han har også støttet mig op hele vejen igennem.
Opfølgning – lever man op til kravene	<b>Pia</b>	Men ellers så synes jeg også, at man kan bruge sin pus (personlig udviklingssamtale, der afholdes med leder (red.)) til det der, altså sin samtale med den øverste leder til at sige... altså at han burde alt andet lige have nogenlunde indblik i om man ehh- får gjort det man skulle.
Opfølgning – man får bevis for, at man har lært noget	<b>Karen</b>	Der havde vi en funktionsleder, som havde lavet sådan en. Faktisk en form for et skema. Og ehh. Det var alt. Øh. Som han mente, at man som supportmedarbejder skulle kunne. Altså det var alt inden for bolig. Der var så også noget erhverv. Øh Jamen det var <u>alt</u> . Der holdt vi et møde cirka hver anden anden måned. Nå men så Karen, hvad kan du? Hvad føler du virkelig du er stærk i. Nå () nå men så trykker jeg () Nå men så næste gang, skal du helst over det næste trin. Og så [god ide] fordi der fandt du ud af. Jamen der er nogle ting, som jeg slet ikke havde været igennem. Og så arbejdede vi os ind på de områder ik'. Og der var så noget med point. Og det gjorde faktisk, at selv man følte, at jeg havde overhovedet ikke lært noget de sidste to måneder. <u>Men det havde jeg jo altså alligevel.</u>
Lærte direkte fra afgående leder	<b>Søren</b>	Og ham havde man bedt om at blive i en periode. Så han sad ved siden af mig den 15. januar til 6. marts. Og det var hjernevask. Der har jeg helt klart lært ekstremt meget ved at ha' en gammel erfaren chef siddende ved siden af mig. Imellem tiden var der jo kommet en ny chef der hed John () Så på den måde har jeg i mange uger simpelthen af en person som har siddet 17 år i afdelingen og har været chef for afdelingen i de sidste 17 år. de der 17 år. man. Jeg har lært så meget. Så jeg var træt, da jeg kom hjem. Så helt klart A. Min tidligere kollega. [latter] tidligere chef.

Den eneste, der ved noget om erhverv - chefen	<b>Søren</b>	I det daglige er den eneste der ved noget om erhverv. Det er min chef. John ik' sandt. Så, kursus, som du rigtig nok siger. Det er at få det sat i kasser. Og det andet er bare at få dem til at fungere i virkeligheden. Og VIS synes jeg er tungt. Og nogle gange mangler det meget. Og andre gange står der ekstremt mange fine ting. Men smag og behag.
Leder kan indgyde tryghed til at turde	<b>Karen</b>	Det var så min medarbejderleder der sagde. Ja rolig Karen. Du har et helt år. Du kan lave lige så mange FEJL du vil. Altså det var ikke sådan, at jeg skulle blive færdig i morgen. Altså jeg skulle kunne det om tre uger. Et helt år.

**Fokusgruppeinterview – Vejle den 11.03.2008  
8 deltagere**

**"Lederens rolle"**

<b>"Lederens rolle"</b>	<b>Taler</b>	<b>Ordlyd</b>
Manglende overblik og fokus på udbud – udfordring for chefer og ledere	<b>Henrik</b>	Jeg sidder og tænker lidt – "Hvordan ser du udbudet af uddannelsesaktiviteter" - vi har jo hver især selv ansvaret for at komme på de rette kurser – eller relevante kurser. Jeg tror ligesom ikke, jeg tror det er under halvdelen, der ved, hvad er der af muligheder – hvilke kurser ligger der derinde. Jeg tror ikke folk er inde og kigge på, hvad ligger der af kurser. Og der synes jeg, at vores chefer eller funktionsledere, de har også den opgave i og rette henvendelse til en kollega, at det her kursus, det ville være relevant for dig. Jeg tror, at der er mange, de skubber det lidt fra sig. Nej, så skal jeg til og på kursus – og det er internat. Det er måske 2-3 dage og sådan, når man skal af sted. Og så bliver det hele tiden skubbet. Og der tror jeg vi har – eller vores chefer og funktionsledere har en udfordring – i at være mere på banen med de kurser, der nu er og prikke lidt til kollegerne.
	<b>Jørgen</b>	Men hvordan skal det forstås, du siger. Vil man helst have, at I ikke tager på kursus ?
Leder foretrækker læring i afdelingen frem for kursus	<b>Henrik</b>	Altså, jeg har i hvert fald personligt selv stødt på det her, at hvis jeg har en eller anden udfordring, hvor jeg godt kunne tænke mig et kursus i det pågældende emne, der, hvor jeg så af chefen får at vide: hvis nu du prøver at sætte dig ved siden af vores pensionsrådgiver i nogle dage eller sådan noget der, så tror jeg du kan få det ind den vej. Men den fungerer bare ikke helt den der, man kan godt sige jamen det prøver vi så, men det fungerer ikke, fordi du bliver optaget af andre opgaver, og så får du måske ikke to gange et kvarter i løbet af en dag – eller sådan noget der – det lærer du ikke noget af – du skal <u>af sted</u> . Du skal have det ind med skeer. Tror jeg.
Pus-samtaler	<b>Jørgen</b>	Men er det ikke sådan, at når man har personaleudviklingssamtaler, snakker I så ikke om, hvilke kurser man kan tage på i løbet af...

	<b>Henrik</b>	Jo, jo
	<b>Henrik</b>	Men jeg ved ikke, om vores chefer de er kede af, at der skal personale væk fra afdelingen – og på kurser. Jeg ved det ikke, jeg synes bare, det føles som om, i vores afdeling, at det er sgu lidt svært at komme af sted. <u>Få lov</u> at tage af sted
Andre ledere foretrækker kursusdeltagelse	<b>Jørgen</b>	Det tror jeg da, at det er meget afdelingsbestemt, fordi jeg har næsten oplevet det modsatte. Nu har der så heller ikke været så mange at trække på ovre hos os. Af samme årsag er det måske også derfor, man siger, at jamen så kan du tage på kursus. Det jeg savnede lidt, da jeg startede, det var så – egentlig lidt mere – ligesom når man er elev, så efter et eller andet stykke tid, der får man en uddannelsesplan. Der skal selvfølgelig ikke være en plan til dig og til mig og til alle andre, som er ens. Men jeg kunne godt tænke mig, at man tog sådan et stykke papir eller en tallerken og sagde, jamen vi har de her forskellige områder – er der nogle steder, hvor du føler, at du har nogle huller – er der nogle steder, hvor du gerne vil have dine kompetencer opbygget. Øhm, og så at man ligesom gjorde det generelt, at når man ansatte nogen, så efter en eller anden periode, jamen hvor har du nogle huller, og hvad skal vi gøre ved det. Det har jeg manglet, må jeg sige, det er ikke fordi, jeg ikke har måttet tage på kursus – tværtimod. Men jeg kunne bare tænke mig, at man sådan overordnet sagde, at efter tre måneder eller et eller andet – fordi man skal også lige i gang [ja, ja] og finde ud af, hvad er det egentlig, jeg kan – øhm
Om mulige pisk fra leder ?	<b>Helle</b>	Det er klassisk, der er jo kun en selv til og styre det, og man må jo lægge det ind mellem de ting, man skal (mumlen)
	<b>Susan</b>	Det er selvfølgelig lettere, hvis der en, der pisker en til at gøre det, men det tror jeg bare ikke, det fungerer på den der måde
	<b>Helle</b>	Det kommer også lidt an på, hvordan det bliver gjort
Pus-samtalens funktion	<b>Ivan</b>	Jamen, det ligger vel i forlængelse af den snak – pus-samtalen, hvor det som man siger, hvor er det man skal hen af – både personligt og jobmæssigt. Og så må man jo finde de kurser eller uddannelsesbehov, man nu har brug for og få dem planeret ind.
Øverste leder går foran	<b>Christiaan</b>	Og når vi skal have ny viden i organisationen, så bruger vi jo Anders Dam, som regel til at fortælle os lidt, og så siver det ned gennem organisationen, og det er så det, det her det skal vise.
Om at lære fra lederen	<b>Ivan</b>	Jeg tænker også på vores kreditansvarlige, det er lige den, jeg bruger mest. Det er meget kreditter, jeg arbejder med på erhvervsområdet, og selvfølgelig også af min leder, hvordan er det lige, han serverer tingene. Det er det, jeg har lært allermost af.
Trækker lidt i land	<b>Henrik</b>	Nu sagde jeg, at jeg kunne føle lidt, at vi har svært ved at kunne komme af sted på kurser og uddannelse – men det ikke være sagt, at vores leder ikke er interesseret i at vi tager uddannelse, men hvis vi kan gøre det på stedet, så er det optimalt

**HR-interview – Silkeborg  
2 deltagere**

**”Lederens rolle”**

”Lederens rolle”	Taler	Ordlyd



Større krav til lederen, der skal understøtte læring	<b>Karin</b>	Der er en eller anden kompetence som man skal arbejde med i det spor og i det spor er der så alle mulige former for aktiviteter og de kan være af karakter som at være på kursus eller læse en bog eller sidemandsoplæring, mesterlære what ever. Vi vil gerne pakke det ind til et samlet læringsforløb og så er vi i gang med at kigge på, hvordan kan vi give det her nogle helt særlige krav
	<b>Hanne</b>	Hej
	<b>Morten</b>	Hej
	<b>Karin</b>	Til lederen om hvordan han kan understøtte her fordi der er meget mere skubbet ud til den enkelte bruge i forhold til dengang hvor vi tog mappen under armen og så gik man på kursus, nu skal man faktisk selv til at initiere meget af det her, så for at det kan lykkes med fenne opgave bliver vi også nødt til at gøre det nemmere at gøre det, altså hvordan får vi gjort det nemt eller nemmere. Her ser vi IT understøttelse som en væsentlig faktor i det her, hvordan kan vi samle det her billede og hvordan kan vi sikre at der her henne er sket læring og at den der har været igennem også oplever at der er sket læring. Hvordan kan jeg få det synliggjort fordi, der sker jo rigtig meget indimellem alt det her, som hvor Lederen har en væsentlig rolle.
Lederen er en ufatteligt vigtig medspiller	<b>Hanne</b>	Karin, jeg kan ikke lige huske om du var ind på det her Karin, men det er jo bl.a. de her 2 bobler der gør eller der viser hvorfor lederen er en så ufattelig vigtig spiller [øøhh] i det at facilitere sådan nogle læringsforløb. Fordi vi kan måske være dem der laver dem, men
Lederens rolle som kompetenceudvikler	<b>Hanne</b>	Altså vi kan godt herinde designe nogle ting som er gode som kan komme i det her læringsforløb, men det hjælper jo ikke hvis man ikke har fået den ramme som skal til for at kunne løse den opgave, de kompetencer der skal til og at man ligesom får mulighed for at trække på nogle mennesker, involvere nogen personer nogen [øøhh] andre rammer, nogle forskellige tværgående måske sat sammen med nogle organisationsstrukturer der gør at man kan løse denne her opgave og udvikle sine kompetencer. Så derfor så når vi nu snakker om, vi skal til og [øøhh], facilitere nogle læringsaktiviteter ind i denne her læringspil og vi skal til og ligesom lave nogle skabeloner der gør at folk nemmere kan udvikle kompetencer på baggrund af den her tænkning, så er det lederens rolle som kompetenceudvikler bliver ufattelig vigtig fordi, hvornår er det lige der skal følges op på nogle af de opgaver og de steps og det samarbejde og de relationer og de netværk som man indgår i for at kunne flytte sig undervejs. Det bliver meget mere en løbende proces i stedet for vores traditionelle mussamtaler, hvor man snakker sammen en gang om året og så får man at vide at man tage på det kursus og så kan jeg tage hjem og sidde i mit praksisfællesskab og være fuldstændig indkapslet i min legitime perifere deltagelse, hvor jeg kan stå herude og vente på at jeg engang kommer i nærheden af den her opgave. Nej, det er ikke det der gælder fordi det skal faciliteres og legitimeres den her vej ind og det skal lederen gøre, fordi det er den eneste der kan gøre det. Det var sådan lidt om [øøhh] lidt flere ord om modellen, som egentlig bare er et udtryk for vores pædagogiske grundlag
Læring og kompetencerapport på den enkelte leder/afdeling	<b>Karin</b>	Og [ømm], på samme måde vil vi gerne ha' at man kan komme ind og få en lærings eller kompetence rapport, som er rød, gul eller grøn. Og når, i det øjeblik vi er på lige fod med i styrings rapporteringen der, hvad det så afføder, der ligger jo meget under det, men at vi kommer derhen, hvor vi siger, nu er vi på ligefod med [øøhh], med de økonomiske målsætninger, så er det ligeså vigtigt at vi har en afdelings

		direktør som sikre at der er tre kronprinser til de afdelinger der ligger rundt omkring for ellers har vi ikke en afdelings direktør der i løbet af 5 år. Altså, at det er sådan nogen ting man også bliver anerkendt på
Ledernes kompetencer	<b>Karin</b>	[øøhh], så hvis man ikke producere nye ledere i sin afdeling så [ømm], så lykkes man ikke som leder osv. mange andre ting, men alt det der ligger under i forhold til om man får en rød, gul eller grøn... [øøhh] så.. [ømm] så er vi nået i mål med det der, og der ligger rigtig rigtig mange elementer i forhold til det du spørger om, og sige hvordan sikre vi det, ja men det er jo hele det her med lederens kompetence udvikling, [øøhh].. altså. [øøhh].. for hele den del af hans rolle i spil, jeg siger hans for det er det så her

## BILAG 11 – KATEGORISERING – TEAMETS BETYDNING

Fokusgruppeinterview – København den 10.03.2008  
5 deltagere

### "Teamets betydning"

"Teamets betydning"	Taler	Ordlyd
Kunne som forum bruges til at understøtte fastholdelse, men det sker ikke	<b>Pia</b>	, at når man kommer tilbage til afdelingen så har man bare armene helt over hovedet og er superentusiastisk med Jysk Handlekraft møder og man kan analysere () regnskaber eller hvad ved jeg. Så går der præcis fem dage, så går man på weekend og så er begejstringen fuldstændig [tale] Ja lige præcis. Den indhenter den alt alt for hurtig. Hvor det ville være ... fedt og ku' få lov til og sige nogle ting højt i et team eller et eller andet.
- og fastholde entusiasmen	<b>Pia</b>	Det ku' være. Jeg tror det kunne være en god ide at prøve eller så bare samles i et team og sige jeg har været på det her kursus, hvor jeg fik en god ide til et eller andet. så man kunne prøve at sprede stemningen lidt ik.
- og hjælp til at holde fokus	<b>Pia</b>	Men så kunne der måske sættes mere fokus på det ved, at man fik involveret et team i det fremfor, at det kun var en selv, som sad med den her opgave.
Planer om at føre det ud i livet ?	<b>Pia</b>	Jamen jeg kunne måske godt tænke mig lidt den der vi snakkede om, når vi får bliver etableret lidt bedre nede hos os. Så kunne jeg måske godt tænke mig, at vi ligesom lavede nogle teams, hvor man sparede lidt med omkring, hvad det er man har lært og ehh. og får det bragt lidt mere på banen. Hvad vi prøver at sætte fokus på. ()

Fokusgruppeinterview – Vejle den 11.03.2008  
8 deltagere

### "Teamets betydning"

"Teamets betydning"	Taler	Ordlyd
Teamet	<b>Susan</b>	at vi har fokus på team-arbejde og dermed også at løfte i samlet flok.

omdrejning-punkt Sammensætning har betydning		Og derfor så betyder det også noget, at man bliver sammensat på en måde, så man er i stand til at få den udvikling og den uddannelse, som det enkelte individ behøver og har brug for og lyst og mulighed for at tage. Men det betyder også, at man skal være i stand til at samarbejde i teamet og i afdelingen og i banken for at man får den rette sammensætning.
Teamet vigtigt	<b>Henrik</b>	Jamen, jeg har valgt det her billede. Øh, min egen personlige begrundelse for bankskifte – det var fra et konkurrerende pengeinstitut til Jyske Bank – det var, at vi arbejdede i teams, og at vi kan løfte hinanden i flok og se, om vi kan komme i mål sammen. Er der en, der falder lidt udenfor, jamen så er der tre andre til at løfte i flok. Den fjerde kan måske være en som mig, der har været ny, så har jeg kommet ind i det her team og ligesom kommet med – nu ved jeg, hvad det her går ud på.
Sparring i teamet – lærer ved at høre, hvordan de andre gør	<b>Susan</b>	Men udvikling er vel heller ikke alene at komme på kurser – altså det er ligeså meget at arbejde med () – at sidde rundt om bordet med nogle kolleger, som kan noget andet, end det man selv kan. Og så måske have noget god sparring eller også så selv være åben for at sige, jeg ved, du ved noget om det her, og på den måde, der lærer man jo faktisk noget hver eneste dag – 8 timer om dagen. Fordi et eller andet sted, der handler det jo også om at man er åben for at sige, okay, det her det ved jeg ikke noget om, det er der nogle andre, der gør, lad os prøve og sparre omkring det. Og der kan man sige, der kan man lære rigtig meget om dagen ved bare at sidde omkring det runde bord. Det tager selvfølgelig også noget tid engang imellem, og der kan der godt være tider, hvor det går lidt stærkt, men jeg vil alligevel påstå, at man hver dag lærer et eller andet ved at sidde overfor nogen, som kan noget andet end en selv bare ved at lytte til, hvordan de gør. Så det er jo også en måde, og det ved jeg godt, at det ikke er målrettet – et eller andet sted en plan, men man lærer og udvikler sig jo alligevel ved at høre, hvordan de andre de gør
	<b>Henrik</b>	Jamen, det der med, når ens kolleger sidder med en kunde, og så lige have et øre med engang imellem [ja] – fordi så kan jeg lige. Its af good vending, den kan man måske bruge næste gang
Runde borde befordrende – sparring tæt på	<b>Jørgen</b>	Det gør også, at det er meget nemt at drøfte. Jeg er faktisk meget enig med dig i, at vi sidder ved de runde borde, det er super godt. Fordi dels hører man, hvad de andre siger også. Men også at man hurtigt lige kan drøfte noget. Det er ikke sådan, at man skal til at sætte sig over til et andet skrivebord. Der sidder man jo – der er lige fire personer, hvor man lige kan vende nogle ting, i løbet af meget kort tid (mumlen)
Er årsagen til, at man ikke holder på viden som magtfaktor og at man er parat til at give noget af sig selv en følge af organiseringen i teams ?	<b>Ivan</b>	Det afhænger vel også at den kultur, man har. Jeg har jo arbejdet i andre virksomheder, der kan der godt sidde nogle medarbejdere – en erfaren medarbejder, som siger, de vil sgu ikke give viden videre [de holder på den] fordi man siger, det giver sgu magt, og det giver sikkerhed for sit job, at man holder på den. Der vil jeg sige, at det er den helt modsatte kultur, der er i Jyske Bank. Jeg har ikke mødt <u>en</u> endnu, som ikke vil lade viden gå videre. Og det synes jeg da er meget, meget positivt [ja, ja]
	<b>Susan</b>	Det tror jeg faktisk godt, du kan have ret i, at det er del af kulturen. Jeg tror da godt, man kan møde det stadig væk – selvfølgelig kan man det, men i det store hele så tror jeg, at man er villig til at give noget af sig selv.
	<b>Ivan</b>	Jeg tror det hænger sammen med team – med teamtanken [ja – ja] at man har ligesom fælles slag i at nå målet, ikke også [ja, ja] og så er

		man altså nødt til også at hjælpe hinanden
	<b>Christiaan</b>	Sådan synes jeg nu altid, det har været – i de små 35 år, jeg har været i foretagendet. Altså lang tid før team-tanken opstod, så betragtede vi banken som <u>teamet</u> . Så det er en kultur

**HR-interview – Silkeborg  
2 deltagere**

**”Teamets betydning”**

<b>”Teamets betydning”</b>	<b>Taler</b>	<b>Ordlyd</b>
Team som organisationsform  Læringselementer skal kobles på teams	<b>Karin</b>	Jeg tænker at vi faktisk er langt fordi vi jo faktisk har en organisationsform der hedder team og der kan man sige at der ligger rigtig meget læring i team tanken og måden at arbejde ind i teams på, men det er bare ikke på samme måde i tale sat som et læringsrum, hvor der allerede nu sker meget læring, så det er noget med at få det koblet på en struktur der allerede eksisterer. Så vi skal have læringselementet koblet på formelt, da det sker uformelt i dag. Men vi skal have gjort det til formel læring.
Læring i teams skal iscenesættes mere	<b>Hanne</b>	..men man kan også ta’ at tydeliggøre den du så havde fremme, Karin, med at sige at hvis der alligevel sidder nogle mennesker i et team, så kunne man måske [øøhh] sammensætte teams, så man også fremmer at man smitter af på hinanden på forskellig vis, uden at man nødvendigvis har igangsat en konkret kompetenceudviklingsaktivitet om at, ”du ved mere om pension end jeg gør, så du skal lære mig noget”. Det er nok mere at vi sidder lige og deler verdenen i forhold til denne her kunde, kunne måske også bruge lidt pension og så smitter sådan lidt af på hinanden og ”jeg ved lidt om bolig” og så smitter vi også lidt af. Så på den måde kan man sige har det været brugt. Jeg tror på at det kan bruges mere, altså man kan iscenesætte det, vi kan understøtte at det bliver iscenesat mere fremover.

## **BILAG 12 – KATEGORISERING – PRAKSISAMMENHÆNG**

**Kategorisering - Fokusgruppeinterview – København den 10.03.2008  
5 deltagere**

**” Praksissammenhæng”**

<b>”Praksisrelevans/sammenhæng”</b>	<b>Taler</b>	<b>Ordlyd</b>
Ikke ressourcer/relevante opgaver nok, når man kommer	<b>Søren</b>	Det er det samme, hvis man har været på kursus og lært noget. Så øj [host] hjem og gøre. Så kommer hverdagen. [Ja] som du rigtig nok sagde. Fordi der er ikke ressourcer til at man eller... opgaver til, at man kan sidde lige præcis med det her konstant i en uge eller fjorten dage i

hjem		en måned eller to.
Kræver ibrugtagning – ellers glemmes det	<b>Ida</b>	Nå jeg har været på det der kursus, hvad var det egentlig jeg lærte der. Det glemmer man jo hurtigt. Når man ikke får lov at arbejde med det.
Man kan tilrettelægge for det	<b>Pia</b>	Det har vi faktisk på trainee uddannelsen. [Ida Okay] Der får vi en opgave med hjem [Ida ja] og så går der x antal tid og så skal den tilbage og så får vi noget respons på den ik' [okay] Øh
Et problem i dagligdagen	<b>Pia</b>	Og der er det bare, at jeg siger. Der er la.. Man sidder i en uge eller tre dage og arbejder intensivt med et eller andet. Og så kommer man tilbage, hvor alle dagligdagens pligter er der. Og der er det svært og kun sætte fokus på et område
Nødvendigt at få praksis koblet på	<b>Pia</b>	Sum og summarum. Det er, at eh. At jeg har brug for og få den praktiske del. Jeg kan godt kombinere det med et kursus.
Kombination er det der skal til	<b>Ida</b>	for mig er det ikke nok bare at sidde og lytte og høre på en der siger noget, hvis jeg ikke selv bliver involveret i det. Få nogle praktiske øvelser i det. Får noget diskussion og i form af, at jeg selv kan sidde og skrive nogle ting ned. Så en kombination af at jeg kan sammensætte det på alle mulige forskellige måder.

**Fokusgruppeinterview – Vejle den 11.03.2008  
8 deltagere**

**" Praksissammenhæng "**

<b>"Praksisrelevans/sammenhæng"</b>	<b>Taler</b>	<b>Ordlyd</b>
Skal kunne bruges til noget	<b>Christiaan</b>	Ja, ja det er rigtig nok, men man skal jo så også kunne <u>bruge</u> dem til noget bagefter..
	<b>Jørgen</b>	Ja, ja selvfølgelig
	<b>Birte</b>	Ja, for man tager jo ikke på kursus bare for at tage på kursus, man skulle jo gerne kunne bruge det til et eller andet
Fingrene skal i materien	<b>Christiaan</b>	Jamen altså, du skal jo have fingrene ned i materien for at finde ud af, hvad det egentlig er, det drejer sig om, det skal jeg i hvert fald. Jeg skal have noget praktik oveni sådan noget til visse ting. Fordi det får jeg for lidt ud af – jeg skal selv trykke på knapperne, og se hvad det var, der gik galt.
Uanset formen kræver det, at du arbejder videre med det bagefter	<b>Jørgen</b>	Jeg vil sige, om det er e-learning eller det er kursus. Hvis man ikke bruger det overhovedet, så glemmer man det. Og det er generelt uanset om det er e-learning eller det er kursus. Så det er da klart, man har fokus på det, når man kommer hjem, men man skal så også arbejde videre med det
	<b>Henrik</b>	Hvis ikke du får lov at arbejde med det efter kurset [Jørgen: afbryder – det er så det der er udfordringen nogle gange] så bliver det skubbet længere og længere bagud
	<b>Jørgen</b>	Og jeg er fuldstændig enig. Alle de der pakker, vi gik igennem. Dem vi ikke har brugt siden, dem er der da formentlig ikke nogen af os, der overhovedet kan huske
Mister det, men ikke arbejder videre med	<b>Helle</b>	Jamen, det tror jeg, du har ret i. De pakker du rimeligt har delt ud af – i hvert fald omkring boligprodukterne, ja men dem kender jo. Men de andre ud over, at du har været igennem dem [xxx: dem bruger I ikke så meget måske] Men jeg tror da gerne, du skal have arbejdet med dem lige efter, ellers så mister man [ja] den viden man har fået [ja]

Learning by doing	<b>Ivan</b>	Jeg hælder klart til de 3 første, at der hvor jeg lærer mest, det er sgu på jobbet, det er learning by doing, og der må man sige, at det er de opgaver, man har...
Lærer bedst ved at prøvet det	<b>Birte</b>	Man får jo nogle gange sin viden fra de kurser, men er på – men hvad lærer du bedst ved, så er det ved at prøve det, eller prøve det selv, jeg lærer rigtig,..

**HR-interview – Silkeborg  
2 deltagere**

**” Praksissammenhæng”**

<b>”Praksisrelevans/sammenhæng”</b>	<b>Taler</b>	<b>Ordlyd</b>
<p>Praksislæring</p> <p>Uformel meget vægt på det</p> <p>Pakke det ind i et koncept.</p> <p>Lederne skal klædes på</p> <p>Der skal skabes rum til praksislæring</p>	<b>Karin</b>	<p>Ja ja ja. Uformelt lægges der rigtig meget vægt på det (praksislæring). Det er jo en af de her ting hvor vi kan sige at vi står i denne brydningstid fra at vi vil til at lægge meget meget vægt og tryk på praksislæring, men det kræver at vi pakker det ind i et koncept. Altså at vi på en eller anden måde gør det mere formelt og klæder lederne på til at de har en helt anden rolle i forhold til at sende en kursist eller kollega en af sted på et 3-dages kursus eller at det er noget der skal pakkes ind i rigtige kunder og sidemandoplæring og læring på stJørgenn og alle de der ting vi også arbejder hen imod og vi siger at det sker ikke af sig selv. Vi skal klæde lederne på til dette og pakker det ind i et koncept hvor der skal skabes rum og plads og viden til at kunne gøre det. Ja så jeg vil sige at det sker i høj grad i dag, men ikke som sådan en opfattelse af at nu sker der læring, langt fra i alle tilfælde.</p>
Praksisfællesskaber	<b>Hanne</b>	<p>Fordi hvordan vi har praktiseret det i de rammer vi har haft indtil nu, kurser osv. det er jo meget at tænke på om vi får lavet nogle gode gruppearbejder og sørger for at folk får det her arbejdet ind i sig selv og deres praksis og hvordan får vi linket hverdagen så deres praksisfællesskab derhjemme også får mulighed for at logge på de her ting og arbejde i dybden med det. Det er sådan vi har gjort, men hvordan vi skal få det faciliteret i den der vores nye tænkning det vil jeg ikke sige noget kvalitativt bud på endnu.</p>
Kompetencedefinition knyttet til praksis	<b>Hanne</b>	<p>Men det er det her dine kompetencer består af og kompetencer snakker vi kun om i brug. Vi snakker kun om kompetencer som noget du rent faktisk gør, vi gider ikke engang at snakke om det som noget du kan gøre. For det er kun en kompetence i det øjeblik hvor det er i spil, i opgaver og i samspil med nogen</p>

## **BILAG 13 – KATEGORISERING - VIDENDELING**

**Fokusgruppeinterview – København den 10.03.2008  
5 deltagere**

Videndeling	Taler	Ordlyd
Forsøger at snige sig med sammen med de erfarne	Pia	Jeg hedder Pia, og jeg sidder i stuen hernede i København Erhverv, hvor jeg eh lige er flyttet over her første februar. Ellers så har jeg været i banken. Jeg er uddannet i Kalundborg Afdeling. Og har siddet på Rådhuspladsen i Erhvervsafdelingen og har været i banken i 3 ½ år cirka. Og jeg er 25 år gammel. Og det primære jeg arbejder. <b>Jamen jeg er i gang med en erhvervs trainee uddannelse, så jeg sidder sådan med mindre erhverv og forsøger så godt som muligt at snige mig med sammen med de erfarne erhvervsrådgivere.</b>
Lærer noget nyt i daligdagen igennem forklaringer fra kollegaer	Ida	Jeg sidder sådan set og tænker. <b>Jeg lærer selvfølgelig noget nyt sådan i dagligdagen, hvis der er nogle områder jeg bevæger mig ind på jeg ikke sådan kender noget til. Så har det været nogle kollegaer som måske har en viden om det, som forklarer noget omkring det.</b> Men decideret kursus i banken har jeg ikke været på de sidste 4-5 år tror jeg. Der har simpelthen ikke været noget. Som jeg ku' ta' på.
Henter hjælp i afdelingen	Karen	Det synes jeg også er en meget god ide, fordi man kan ikke. KA ik' det hele. [Søren: Nej ()] Så er det bedre at sige. Ligesom sprede det ud som en vifte. <b>Jamen gå ud og hente. [Ida: Ja] hjælpen de steder i afdelingen. [Søren: Præcis]</b>
Hjælpe hinanden.	Søren	Jeg sad forleden dag og snakkede sammen med nogle kollegaer () Vi var 8 personer ude og få nogle eller kop kaffe eller hvad det nu var. Og så kom vi til at snakke. Og så synes vi egentlig det var sjovt at sige. <b>Du har hjulpet mig med den og den sag. Du har gjort ved den og den sag.</b> Og du har lavet eh lagt regnskaber ind i Og lige

		pludselig, hvad laver jeg. <b>Fordi der sad 7 mennesker omkring mig som alle havde i et eller andet omfang gjort noget for mig. Hvordan kan jeg så bruge det. Jamen det kan jeg så gøre, fordi jeg har lært noget. Men jeg er ikke blevet specialist. Og det er mange gange rigeligt at have lært at vide. Hvad er (Swop) [Ja] og så videre ik .</b>
Svært at dele den viden man får på et kursus.	Pia	Jeg synes. Nu er det et utaknemligt job det der IT koordinator det synes jeg Synes jeg har oplevet sådan flere steder, men jeg synes hvis man nu har været på et kursus. Altså jeg synes de kurser jeg har været på. Det har været interessante emner. Det har været noget der interesserede mig. Så er problematikken ikke lige og ønske og glemme det, når man går ud af døren. Så synes jeg problematikken ligger i, at når man kommer tilbage til afdelingen så har man bare armene helt over hovedet og er superentusiastisk med Jysk Handlekraft møder og man kan analysere () regnskaber eller hvad ved jeg. Så går der præcis fem dage, så går man på weekend og så er begejstringen fuldstændig [tale] Ja lige præcis. Den indhenter den alt alt for hurtig. <b>Hvor det ville være ... fedt og ku' få lov til og sige nogle ting højt i et team eller et eller andet. Nu kan det ikke praktisk lade sig gøre, at man skal jo ikke involvere en hel afdeling i at man har været på et eller andet kursus. Hvis man har fået nogle gode ideer.</b>
Vil gerne dele ideer	Pia	<b>Det ku' være. Jeg tror det kunne være en god ide at prøve eller så bare samles i et team og sige jeg har været på det her kursus, hvor jeg fik en god ide til et eller andet. Så man kunne prøve at sprede stemningen lidt ik.</b> Jeg oplever tit en juhu fornemmelse i Silkeborg og så en () fornemmelse, når man kommer hjem igen [snak]
Bruger morgenmødet til at dele informationer	Karen	Ude hos når finansøkonomerne eleverne kommer tilbage. Der kommer de ind og



		siger. Jamen nu har jeg været på kursus i det og det. <b>Vi holder et lille morgenmøde hver morgen før vi åbner. Og så siger de. Nå men nu har vi været på det kan jeg byde ind på noget. Jamen jeg ved ikke fordi det er, at vi er en lille afdeling.</b>
Bruger morgenmødet til at dele informationer	Søren	<b>Det tror jeg. Valby gør det samme. Bare to gange om ugen.</b>
Netværk til at løse problemer	Pia	Jeg synes, at de kurser jeg har været på. Det har været eh. Altså det har været nogle dygtige undervisere. Og det har været velforberedt. og det har også været , hvor man kan hvor jeg synes man kan vende tilbage. Altså det der med at få sat nogle ansigter på banken. På nogle kollegaer rundt omkring. ehmm Både undervisere men også nogle man har været på kursus med. <b>Jeg synes det er rart det der med, at man kan hive man får nogle flere ehmm, hvad hedder det.</b> <b>[Suzanne: Netværk] Ja noget netværk. ehmm. til at spørge.</b> Det oplever jeg da allerede nu på traineen, selvom vi ikke har været af sted så mange gange, at der ryger nogle mails rundt internt. <b>Vi gør sådan her i afdelingen, men er der nogle som har en model liggende til det. Eller ehmm. Så. Jamen god mulighed for netværk.</b>
	Ida	Hvordan sørger man i din afdeling for at få... <b>Hvordan sørger man i din afdeling for at ny viden deles med andre?</b>
Ny viden deles på morgenmøde.	Rasmus	<b>Hos os er det primært morgenmødet [ja]</b>
Morgenmøde.	Karen	<b>Morgenmøde og så har vi en kort briefing hver morgen. en samling. [host] og der... kan man sige ()</b>
På morgenmøder bliver muligheden for videndelingen ikke brugt godt nok	Pia	Men jeg tror slet ikke det var en gentagelse af det jeg sagde før. Jeg tror slet ikke vi bruger hinanden nok i afdelingen i forhold til, hvad vi kunne gøre. Vi har meget. Altså på morgenmøder så oplever jeg i hvert fald ofte altså i forbindelse med investering det er investering der er på banen. vi

		<p>har et eller andet produkt der skal sælges ud. Eller en eller anden kampagne der kører. Så er det investering der er på banen. <b>Det er sjældent på banen med jeg har en god ide ehh. eller jeg har lært noget nyt.</b> [Karen: Har I ikke en sådan dagsorden] Jo. Vi har en dagsorden. Men det er bare ikke brugt, at man</p>
Videndeling i grupper frem for hele afdelinger	Pia	<p>Jeg synes at vi begyndte nu her at skulle melde ud [host] et eller andet () hvilke nye kunder har man fået i () eller hvilke engagementer arbejder man med. <b>Men ikke sådan den der viden man får fra et kursus. Og der ville jeg måske også mene, at jeg ville mene, at det var relevant at tage dem i mindre grupper end nødvendigvis at skulle kommunikere det ud til alle folk.</b> ehh. Der tror jeg man rammer hus forbi mange steder ligesom. Så tror jeg der ville være mange som gik ud med den der IT koordinator. [taler i munden på hinanden] tænker aeeh. Nu tog hun ti minutter inden kunderne de ringer ind om morgenen. ehh.</p>
Mails bliver brugt til at dele informationer	Søren	<p>Valby afdeling har møde tirsdag og fredag. Og så hvis der kommer noget nyt ehh. X portal eller et eller andet. Så bliver der bare møder igen og kommer møder igen. Jeg har aldrig nogensinde været et sted, hvor der har været så meget morgenmøde og ehh. Det er både godt og ondt. Men alt nyt bliver fortalt. Alt nyt. Så er der en eller anden som får ansvaret for at fortælle lige omkring den her del. Også bliver det gennemgået eller noget. <b>Men bare så, at man ved, at der er noget. Og så har forskellige medarbejdere forskellige roller. Så kommer der, hvis der er noget der interesserer andre. Men så kommer der lige en mail. Se lige det link her. eller et eller andet.</b> På den måde kommer meget nyt ud hele tiden. Det synes jeg Valby er rimeligt god til Overgod [fnis] Stjæler så meget tid ik'.</p>
Relevans i at dele viden fra	Pia	<b>Men der er lidt forskel synes jeg i</b>

<p>kurser kontra viden om kunder</p>		<p><b>den der med at skulle snakke engagementer altså kunder eller snakke en viden man har tildelt sig på et kursus. ehmm. Jeg ved ikke helt, hvornår jeg ville synes det ville være relevant at kommunikere det ud til hele afdelingen, når en eller anden har været af sted.</b> Altså jeg gjorde det osse, da jeg sad i Kalundborg afdelingen, da jeg var elev. Da sagde jeg det osse på et efterfølgende morgenmøde. Nu har jeg været på det kursus. Vær opmærksom på, hvis de har opgaver om det der. Men det er jo ikke det man har brug for nu ehh. Men nu selvfølgelig hvis man synes der var en eller anden god ide. Så kunne det godt være man skulle slippe den ud.</p>
<p>Ville melde guldkorn fra kursus ud på morgenmøde.</p>	<p>Karen</p>	<p><b>Hvis man nu havde fået nogle guldkorn på et kursus. Som det føler man, at de har brug for ovre i afdelingen. Så ville jeg melde det ud på et morgenmøde. [ja]</b></p>
<p>Folk må selv sortere. For dem som har været på kursus er det relevant.</p>	<p>Karen</p>	<p><b>Det vel relevant. For alle. Så må folk selv sortere. [Det er rigtigt] Det er i hvert fald relevant for dem, som kommer tilbage fra kurset ik'.</b></p>
<p>Gøre det til naturlig del af hverdagen at skulle fortælle tre ting, som var godt ved kurset.</p>	<p>Søren</p>	<p>Det er også relevant at få lov at fortælle, at det her var godt, og det vil sige der sidder måske nogle der siger. Skal jeg med på det kursus eller ej. Lige pludselig er der en, som er begejstret ik' sandt. Som ligesom får solgt varen internt ik'. Men det jeg kom til at tænke på før. Det kunne måske være en del af et normalt kursus, hvor at man måske får styret. Men altså man har jo det her kursusforløb, hvor man mange gange lige skal læse noget eller skal løse en opgave. Det har jeg i hvert fald prøvet nogle gange. og så har man været på kurset. Og når man så er færdig med det så ku' kursusafdelingen måske godt lige lave et eller andet lille. <b>Se her har du en lille kort agenda, hvor du skal fortælle om, hvad kurset indeholdte. Tre ting som du syntes, at der er godt ved det og et eller andet andet. Altså det må I selv</b></p>

		<p><b>finde ud af. Øh således. Og så bede om at få en tilbagemelding på, at nu er det blevet fortalt.</b> Ikke fordi sådan at skulle styre det, men på en eller anden måde for at få det til at være en naturlig del af hverdagen. Det er bare det. Men i stedet for at man kommer ind. Også siger. Jeg synes det var godt, fordi maden var god. så. [baggrundssnak] Det ved vi godt siger. Vi har været der. Nå.</p>
	Ida	<p>Nå så skal vi ud og kigge på billeder. [ja] <b>Vælg et eller to billeder, som beskriver, hvordan uddannelse og udvikling foregår i Jyske Bank. Begrund dit valg.</b> [To billeder]</p>
<p>En god måde at få viden på. Skal engang imellem gennemgå en produktpakke. Diskutere det i et fælles forum.</p>	Ida	<p>Men ellers synes jeg osse det er en, altså det er en god måde at få en viden på. Det der bare er farligt ved det er hvis det ligger op af noget andet. Hvis man ikke sidder og diskuterer det i et fælles forum. Hvis jeg bare sidder gennemgår mit så sidder jeg og tænker mine tanker omkring det. <b>Det kunne måske være en god ide og dele sin viden med nogle andre. Det synes jeg var lidt ærgerligt, men jeg ved så ikke om det handlede om, at jeg skulle tage alle de der produktpakker, når jeg kom tilbage.</b> At det skulle ligesom følges op af noget mere. Jeg ved ikke om der havde været mere uddannelse for de andre. Men det tror jeg ikke der havde været, men vi har i hvert fald snakket om, at vi en gang imellem skal gennemgå en pakke. Det er også sådan</p>
<p>Lærte meget ved at have en erfaren tidligere chef siddende ved siden af.</p> <p>Valgte A (lærer mest af medarbejdere)</p>	Søren	<p>Det vil jeg meget hurtigt svare på. Da jeg startede i Jyske Bank Valby. den 15. januar. Så den tidligere chef Øh Torben Greve. Han var ikke gået på pension endnu. Og ham havde man bedt om at blive i en periode. <b>Så han sad ved siden af mig den 15. januar til 6. marts. Og det var hjernevask. Der har jeg helt klart lært ekstremt meget ved at ha' en gammel erfaren chef siddende ved siden af mig.</b> Imellem tiden var der jo kommet en ny chef der hed John () Så på den</p>

		måde har jeg i mange uger simpelthen af en person som har siddet 17 år i afdelingen og har været chef for afdelingen i de sidste 17 år. de der 17 år. man. Jeg har lært så meget. Så jeg var træt, da jeg kom hjem. Så helt klart A. Min tidligere kollega. [latter] tidligere chef.
Valgte A (lærer mest af medarbejdere)	Karen	<b>Jeg har det samme. Jeg siger også A.</b>
Valgte A (lærer mest af medarbejdere)	Pia	<b>Den er jeg også med på.</b>
Får informationer i VIS og bruger den fagansvarlige og konsulenter i områdecenteret. Kollegaer i team har været begrænset.	Ida	Det siger jeg så, slet ikke. [snak] Jeg vil sige sådan, at hvis jeg kigger tilbage i tiden, så har det været kurser og uddannelse. Men de sidste par år, hvor der så ikke har været nogle kurser. <b>Da har det været meget ved at læse I VIS synes jeg. ehh. Og så bruge den fagansvarlige på nogle områder altså og () mange af konsulenterne i områdecenteret. Men ik'. Altså mine kollegaer i teamet. Det synes jeg har været sådan begrænset.</b>
Mange sidder med viden de ikke kommer ud med. Morgenmøder er ikke lange nok. Eller der ikke er en de kan tage snakken med. Udnytter ikke de kompetencer man har overalt. Jyske Net hjælper til at få budskab eller viden ud hurtigt.	Rasmus Målebånd	Den første jeg tog, var sådan en, hvor man via et helt målebånd, kun lige har kørt den op til syv. ehh. Det var set lidt ud også fra den sammenhæng fra vi snakkede om til at starte med, at der var utroligt mange der sidder med meget viden. <b>Som kan få lov til faktisk at komme ud med det hele. ehhm. Igen fordi det, at morgenmøderne ikke er lange nok eller det er fordi der er en de ikke kan tage snakken med. Så på visse punkter, så synes jeg ikke, at man har ikke udnyttet de kompetencer man har overalt.</b> Så det var mit, min begrundelse for at vælge den her... () Hvis man skal se sådan lidt overordnet med viden. Så har vi jo fået () portalen. Hvor der er utroligt mange nyheder... [Ida Jeg skal bare lige vide, hvad er det du mener med () portalen. Er det Jyske Net du mener?] <b>Ja. Jyske Net. [latter] Og der synes jeg du hurtigt kan få et budskab og en viden ud meget hurtigt.</b> ehh. Og det er da også

		<p>det som har været hensigten med. Nu når vi har fået alle de webcams. Og der er blevet snakket utroligt meget om. Og når de engang skal se og komme rigtigt i gang, så kan man jo også få den viden meget hurtigt ud der. Så overordnet viden, synes jeg man kan, at det fungerer meget fint med, hvis der kommer nogle pressemeddelelser... [mumler]</p>
<p>Det kan være svært at kapere den store mængde information og man "køber" viden hos den der råber højest.</p>	<p>Ida Afrikanere og bananer</p>	<p>Skal jeg fortsætte? Jeg har valgt et billede, hvor der er et marked, hvor der står en masse afrikanere, er det nok? Det kan det meget godt være med en masse der skal sælge nogle bananer. Og der er en frygtelig masse bananer. Og det jeg kom til at tænke på med det her billede. Jamen det er lidt, at de der bananer symboliserer alt den her viden, der er i banken. <b>Og alle de her sælgere kæmper om, at man kan købe lige nøjagtig bananerne hos dem. Og det jeg lidt tænkte med det. Det er på Jyske Net. Jamen der er simpelthen så mange nyheder der i. De kæmper alle sammen om, at jeg skal læse lige netop den nyhed, og det kan være svært at kapere.</b> Øhmm og få det hele indarbejdet. Og få det hele ind i den rette sammenhæng. Øhmm. Det var så lige den negative del omkring. Det jeg synes der så kan være positivt omkring. Jamen det er den sælger, der råber højest op er den man hører på. og den man køber hos. Og det jeg lidt tænkte mig. Det lyder måske negativt, men det er det egentlig ikke. Det er, hvis man nu har en fagansvarlig der virkelig brænder for sit område [host] at det nu så kan betyde en forskel. At man brænder for det og man råber højt. Og at dem så skal sidde og lære noget også bliver lydt efter og kan bruge det til noget...</p>
<p>Får mange informationer i banken og det kan være svært at få overblik. Banken deler det ikke optimalt.</p>	<p>Søren Bølge</p>	<p>Jeg tager næste. Jorden er rund. Og der er en bølge. Og ehh. <b>Jeg har det på den måde, at ehh, hvis bølgen symboliserer viden, så vælter den ind over os. Vi får simpelthen så</b></p>

		<p>mange informationer i denne her bank, så vi skal ha' dem. Og det kan være faglig viden. Og det kan være også være alt muligt andet. Ting som vi kan bruge i hverdagen. Men hvordan og hvorledes den skal vi sige deles. Ja den deles måske ikke optimalt. Fordi den er så stor. Men den eneste måde man kan gøre det på. Det er simpelthen og tage en tur ud i rummet. Og så kan man kigge lidt ned fra oven. Og så finde ud af hvor henne på denne her jord jeg gerne vil have noget viden omkring. Men banken deler det ikke sådan optimalt. De forsøger at gøre det. Men det vælter bare ind over en. Så et godt råd. Tag en tur ud i rummet. Og kig ned på jorden.</p>
<p>Sparer med kollegaer fra Rådhuspladsen. Kender dem så hun ved hvem hun skal trække på. Vil gerne have nye vinkler fra nye kollegaer.</p>	<p>Pia Dreng der bliver hjulpet med at slæbe juletræ</p>	<p>Du springer lige videre til mig. Eller hva? Jeg havde rigtig svært ved at finde et billede, men jeg endte op med en lille dreng som eh. bliver hjulpet på vej med at slæbe juletræet. Og kanen. Og ehh. Jeg har egentlig set det sådan lidt fra et meget egoistisk synspunkt, kan jeg høre. Fordi jeg har tænkt den lidt som om, hvordan få jeg del i noget i den viden, som er rundt omkring. Og eh. Så så jeg egentligt mig selv som ham der den lille knægt med tophuen. ehmm. Fordi jeg synes, at det jeg gør i det daglige. <b>Det er, at nu kender jeg mine kollegaer fra Rådhuspladsen. Det er som hovedregel dem jeg sparer med nu. Jeg kender dem nu så godt, at jeg ved, hvem skal jeg trække på. I hvilke situationer. ehmm, så det er min kollega der hjælper mig på vej.</b> Det oplever jeg, men hvad er en privat. Henter jeg hjælp hos en kollega. Så det glæder mig til og lære mange flere i vores nye afdeling at kende. Sådan så man kan. Måske sådan få en helt ny vinkel på nogle ting. Men jeg synes en stor, altså langt hen ad vejen, så handler det om, at man selv får hevet fat i de rette mennesker rundt omkring, hvad enten det er i afdelingen eller som jeg sagde via man har fået noget netværk via kurser eller...</p>

<p>Lærer af kolleger og ved at være på arbejdspladsen. Snakke med kunder og mulighed for at begå fejl.</p>	<p>Pia</p>	<p>Sum og summarum. Det er, at eh. At jeg har brug for og få den praktiske del. Jeg kan godt kombinere det med et kursus. <b>Og det var årsagen til, at jeg også slog på A deroppe. ehh med at jeg lærer af mine kollegaer og lærer ude på arbejdspladsen. Jeg skal have lov til at snakke med nogle kunder og have lov til at lave og begå nogle fejl og altså få at vide, at det har jeg ikke gjort godt nok. ehh.</b> Det er den måde jeg lærer bedst på. Og det er os. Altså jeg må indrømme jeg blev meget meget overrasket over, da det blev meldt ud, at banken vælger fremover ikke at ansætte bankelever, men kun finansøkonomer. Der var jeg meget overrasket over, fordi det havde aldrig været. Så tror jeg ikke, at jeg havde været i banken i dag vil jeg sige. Jeg har brug for og få en kombination af praktik og teori. Og det er sådan en bankuddannelse. Og den har været rigtig rigtig god løsning for mig i hvert fald. Jeg tror ikke jeg havde fået ligeså meget ud af 4 års studier på Handelshøjskolen, som jeg har fået i banken.</p>
<p>Lærer bedst ved at have mange folk omkring sig. Lærer bedst ved at have folk omkring sig, der kan hjælpe ham.</p>	<p>Rasmus</p>	<p>Den jeg tog. Der er mange forskellige muligheder her. Hvad der er det rigtige og hvad der er det forkerte. [latter] <b>Jeg lærer bedst, hvis jeg har mange folk omkring mig. Folk der kan hjælpe mig videre med at lære ting for dem. Men stadig da vil jeg osse ligesom Pia osse sagde. Det der med, at med at have noget man har selv.</b> Som man har ansvaret for. Øhm som kan gå godt og kan gå skidt. Man kan få nogle knops hen af vejen og i det hele taget det der med, at man har noget selv, så man har noget at have ansvaret for. Øhmm det er det, som jeg har kunnet mærke ude hos os. Der har modnet mig mest. Og har lært mig mest øhh. Det er at blive kastet ud i det og så kan man altid se og så, hvis man falder halvvejs så må man starte forfra og så prøve en gang til med en anden</p>



		metode. Men igen der skal jo også være noget bagvedliggende uddannelse og praktik. Sådan så uddannelsen for mig har også været fin med, at man har haft kurser. Og så kommer tilbage til arbejdspladsen. Men jeg ved heller ikke om jeg ville have prioriteret 2, 3 eller 4 år eller hvor meget det er og så komme ud og skulle være klædt på til at kunne håndtere de ting.
Når man underviser kommer man hjem med brugbar viden til afdelingen.	Søren	<b>Underviser du, kommer du også hjem med noget viden der kan bruges i afdelingen. Du får en masse at vide omkring alle dem som er med som gør tingene på forskellig måde. Og det kan altså bruges.</b>
Lavede nogle teams. Hvor man sparede lidt om, hvad det var man havde lært. Får det lidt mere på banen.	Pia	Jamen jeg kunne måske godt tænke mig lidt den der vi snakkede om, når vi får bliver etableret lidt bedre nede hos os. <b>Så kunne jeg måske godt tænke mig, at vi ligesom lavede nogle teams, hvor man sparede lidt med omkring, hvad det er man har lært og ehh. og får det bragt lidt mere på banen.</b> Hvad vi prøver at sætte fokus på. ()

### Fokusgruppeinterview – Vejle den 11.03.2008

Kodning	Taler	Ordlyd
Selvlæring og læring ved at spørge kollegaer	Birte	Jamen, det har jeg da lidt for nylig, for vi har bestemt nede i afdelingen, at rådgiverne ikke skal bruge meget tid på dem, vi kalder vækst-kunder. Så der blevet placeret på mig. Men det betyder så også at jeg derved skal tage overtræksliste og de forskellige ting, som hører med til det. Så derved, så har jeg lært noget nyt. Så står der hvordan, og det har egentlig meget været ved selvlæring eller ved at spørge de andre
Får viden fra forskellige kilder	Ivan	Ja men der kommer altid noget ind, sådan på den ene eller den anden måde, [Morten: ja] både på den ene og den anden måde [Morten:jeps] både via kunder og via nettet og..
Kassen er et sted uden sparring fra andre i afdelingen	Birte	Jeg har valgt sådan en med pile på, fordi vi jo arbejder meget med teams og i netværk, og hvor det måske somme tider er svært egentlig at holde fokus på det, fordi vi er jo hver især et enkelt individ, som jo egentlig arbejder forskelligt, og som jo meget nemt kommer til at sidde med stakken som er mit. Så der med at skulle bruge teamet og de forskellige team i afdelingen og så nu også i netværk, det synes jeg i hvert fald for mit vedkommende er en udfordring, men måske også ud fra det sted, hvor jeg sidder, derfor så har jeg valgt den her.

		<p><b>Det er fordi jeg sidder i kassen, og kassen er et selvstændigt sted, hvor du ikke har kontakt til ret mange af de øvrige medarbejdere i afdelingen, hvor man heller ikke har meget sparring med andre, hvad skal man sige - i området.</b> I hvert fald ved jeg ikke, hvordan det bliver med de nye netværk, men de andre medarbejdere, som er i afdelingen, der er du sådan set et selvstændig – som arbejder med dine egne ting, som de andre ikke – ikke arbejder med, men heller ikke tænker på. Man er sådan en, der sidder der for sig selv.</p>
Svært at finde informationer	Ivan	<p>Jeg har valgt en her, den ser sådan lidt brutal ud, jeg tror det er en rugby-kamp, uden at jeg kender så meget til det, men grunden til at jeg har valgt det, er at jeg har oplevet det modsatte, indtil jeg startede i Jyske Bank. Som sagt er det ca. halvandet år siden, jeg startede. Jeg synes, der har været stor imødekommenhed. Det er jo klart, men kan jo ikke vide alt, når man starter, så er det jo vigtigt, at man kan få nogle informationer, og man kan få noget hjælp. Det synes jeg, jeg har fået i den afdeling, jeg er ansat i. Og sådan tror jeg også, det er i de andre afdelinger. Og så har jeg så taget den her med med nettet. Jeg vil sige, en af grundene til at jeg søgte jobbet her i Jyske Bank. Jeg har tidligere været bankmand i 10 år og var da efterfølgende ude som økonomimand ved Arla-foods og TDC og startede så her for halvandet år siden. Det var – grunden til at jeg vendte tilbage, det var for at komme lidt væk fra systemer igen. I sådan en ren økonomifunktion, der er der mange systemer. Så tænkte jeg, når jeg kom tilbage til banken, det var jo mere med kunder og kundeting. Der synes jeg måske nok, at vi bruger alt for meget tid på systemer. Og grunden til at jeg har taget den her med, det er nu sådan for at sige, at det intranet, vi har.</p> <p><b>Det kan godt være, at der er mange informationer, men jeg synes, at det somme tider kan være svært at finde det, man skal bruge, hvis man lige søger på det forkerte ord – jeg ved godt, at vi er nede i detaljer, men der findes utrolig mange informationer, men det er med lige at finde det rigtige, og det kan sommetider være svært. Så det bedste man kan, det er at spørge en kollega.</b></p>
Oplysninger ikke altid nemme at finde selv	Jørgen	<p>Jeg har valgt – ja, de minder jo lidt om hinanden – men jeg har valgt det her – en lille dreng, der sidder på skødet. Nu er jeg i en meget lille afdeling. Vi er 5 en halv mand. Ja, vi er seks med en halvtids. Og da jeg startede for to et halvt år siden, der var der meget sygdom osv. , og da jeg kom som den lille ny og skulle have hjælp til mange ting, og jeg er fuldstændig enig i, at man kan søge mange ting inde på intranettet, men det er ikke altid lige nemt at finde ud af alligevel, hvad det er man skal gøre. <b>Det, det symboliseret, det er at der er utrolig stor hjælp fra kolleger, men det betyder så også, at hvis kollegerne ikke er der, så er man også sådan lidt hjælpeløs engang imellem, fordi man er meget afhængig af sine kolleger, og i min afdeling der skal vi kunne det hele, fordi vi er ikke ret mange, og derfor så skal vi også kunne gå i kassen og kunne stort snakke med en erhvervskunde, selv om</b></p>

		<p>man ikke har med erhvervs-kunder at gøre, så .. der har man meget brug for hjælpen, og det får man også, men når den så ikke er der, så er det altså også lidt en ufordring. Og det som gør sig gældende her, det er at man får en stor hjælp fra den garvede i flokken, men hvis vedkommende så ikke er der, så er det altså ikke altid lige nemt at trække juletræet, så..... Sådan er det, især at starte som ny i en lille afdeling.</p>
<p>Lærer noget 8 timer om dagen – sparring i teamet - lærer ved at høre, hvordan de andre gør</p>	Susan	<p>Men udvikling er vel heller ikke alene at komme på kurser – altså det er ligeså meget at arbejde med () – at sidde rundt om bordet med nogle kolleger, som kan noget andet, end det man selv kan. <b>Og så måske have noget god sparring eller også så selv være åben for at sige, jeg ved, du ved noget om det her, og på den måde, der lærer man jo faktisk noget hver eneste dag – 8 timer om dagen.</b> Fordi et eller andet sted, der handler det jo også om at man er åben for at sige, okay, det her det ved jeg ikke noget om, det er der nogle andre, der gør, lad os prøve og sparre omkring det. <b>Og der kan man sige, der kan man lære rigtig meget om dagen ved bare at sidde omkring det runde bord. Det tager selvfølgelig også noget tid engang imellem, og der kan der godt være tider, hvor det går lidt stærkt, men jeg vil alligevel påstå, at man hver dag lærer et eller andet ved at sidde overfor nogen, som kan noget andet end en selv bare ved at lytte til, hvordan de gør.</b> Så det er jo også en måde, og det ved jeg godt, at det ikke er målrettet – et eller andet sted en plan, men man lærer og udvikler sig jo alligevel ved at høre, hvordan de andre de gør</p>
	Henrik	<p><b>Jamen, det der med, når ens kolleger sidder med en kunde, og så lige have et øre med engang imellem [ja] – fordi så kan jeg lige. Its af good vending, den kan man måske bruge næste gang</b></p>
<p>Runde borde virker befordrende for videndeling</p>	Jørgen	<p>Det gør også, at det er meget nemt at drøfte. <b>Jeg er faktisk meget enig med dig i, at vi sidder ved de runde borde, det er super godt. Fordi dels hører man, hvad de andre siger også. Men også at man hurtigt lige kan drøfte noget. Det er ikke sådan, at man skal til at sætte sig over til et andet skrivebord. Der sidder man jo – der er lige fire personer, hvor man lige kan vende nogle ting, i løbet af meget kort tid (mumlen)</b></p>
<p>Modstand mod at have kolleger med på møder</p>	Henrik	<p>Men så er vi jo lidt tilbage igen. For det er klart, der er vi jo forskellige, for der har vi hver især, hvordan vi lærer bedst. Jeg har det også sådan, at jeg hader rollespil. <b>Jeg hader også, hvis der er en kollega, der spørger, må jeg ikke prøve at deltage i et af dine møder og bare være flue på væggen og se, hvordan du kører et møde igennem. Jeg hader at blive overvåget, det bryder jeg mig ikke om. Men det er der mange andre, der har nytte af.</b></p>
<p>Nogle har nytte af at være med på et møde</p>	Lisbet	<p><b>Det har dem, der skal lære noget nyt rigtig meget nytte af. For det gør nogle ting rigtig godt faktisk</b></p>
<p>Lærer meget af at snakke</p>	Jørgen	<p>Men der er min påstand, at så bare hvis man kører en eller anden case igennem fælles, så vil der være rigtig mange, der</p>

sammen og dele erfaringer og guldkorn		kommer med guldkorn også, som kan lærer mindst lige så meget af. <b>Øh, og der er jo også folk, der siger, at jeg har prøvet at gøre sådan og sådan, der er mange, der kan fortælle om et konkret møde, også hvor de har gjort det knap så godt [mm] og det synes jeg da, men det er da rigtigt, når det først er ovre, jeg synes bare, man bruger utrolig meget energi på – og sådan er vi jo desværre åbenbart rigtig mange, der har det, jeg bruger enormt mange ressourcer på at tænke, bare det ikke er mig, der skal op til det her og bruge krudt på, hvem er det nu, der skal præsentere det her.</b> Hvem er det, der skal skrive på tavlen osv. Det er der, jeg synes, man bruger for meget tid og krudt og energi på de ting i stedet for det konkrete.
Informationer kan hentes mange steder, men kan være svære at finde	Jørgen	Altså, jeg har valgt det her, og det er simpelt hen et væld af motorveje oveni hinanden – eller veje i hvert fald. Og det jo supergodt, fordi man får trafikken til at køre osv. Men det kan også nogle gange for mig i hvert fald være lidt uoverskueligt. Der var en, der startede med – helt i starten var der en, der sagde, at man kunne få informationer om alt – alle mulige steder, det var bare, hvor man så fik dem – var det dig ? eller hvor man fandt dem i VIS, og sådan kan jeg også ha ´det, for jeg synes virkelig, man kan få rigtig mange informationer fra alle mulige forskellige kanaler. Øhm. <b>Både fra kolleger og fra VIS eller ringe til Kristoffer Astrup. Altså alle mulige forskellige steder fra, og det er supergodt, synes jeg, men stadigvæk, når jeg så mangler en eller anden information, så er det til gengæld ikke sikkert, at jeg kan finde et svar selv, eller også kan jeg i hvert fald have svært ved at finde ud af, er det den her vej, eller er det den her vej. Derfor har jeg valgt den her.</b>
Interesse i afdelingen, når nogen har deltaget i kurset  Men ny viden skal hentes udenfor afdelingen for en kasserer	Birte	<b>Jeg har valgt den her, fordi når nogen har været på kursus eller har fået ny viden, så er man god til at dele det med de andre i afdelingen, hvad det er man har lært. Og de andre spørger, hvad var det, du var på kursus i, og hvad var det, du lærte der, og kan du hjælpe mig med det. Så den fornemmelse har jeg.</b> Men så har jeg jo igen det der med, at alt det der, som de andre er på kursus i, det har jeg egentlig ikke rigtig meget sådan brug for, så man padler måske sådan lidt alene i vandet, så hvis jeg skal have noget information så om noget af det, jeg arbejder med. Så skal den egentlig søges ved en anden afdeling, eller ved et andet netværk. <b>Så jo, der er meget kommunikation blandt medarbejderne i banken, men det kommer an på, hvad man arbejder med.</b>
Megen viden tilgængelig, men svært at finde	Susan	Jamen, jeg har valgt den her, som viser en hel masse sammenmaste dåser, sådan bare kort for at beskrive, at al den information, <b>man kan få indefra VIS, den er samlet her, man skal bare lige vide, hvad dåse er det man skal pille ud.</b> Og jeg vil ikke sige ret meget mere om det, ud over det, der er blevet snakket om, <b>at der er så meget information derinde, så man kan næsten søge om alt, hvad man har brug for.</b> Det synes jeg beskriver lidt, hvor meget viden, der egentlig ligger, som det er muligt at få fat på – øhm, at det så somme tider kan være lidt svært, hvis

<p>Jyske Bank TV er godt til målrettet information til alle – forvanskes ikke undervejs</p>		<p>ikke man lige har fanget den helt rigtige. Men det lykkes som regel af få fundet ud af, at få den viden, man har behov for. Så har jeg så taget den her. Det beskriver en hel masse biler, der kører i den samme retning, der er altså ingen spøgelsesbilister på den her måde, og det har jeg gjort, fordi man er begyndt, <b>jeg synes, at i Jyske Bank er vi begyndt på at give målrettet information til alle medarbejdere på en gang via vores Jyske Bank TV.</b> Og på den måde kan man sige, at der får man den viden ud til alle medarbejdere som.. , og de holdninger og de ting, som man mener, at alle skal vide og have den samme information om, så det ikke skal igennem flere led. Og det synes jeg faktisk er ret godt, at der ikke kan blive noget forvansket undervejs, men at de ting, som vi virkelig har behov for at få direkte, så derfor kan vi i hvert fald med de ting forsøge at køre i samme retning, så der ikke er nogen, der kommer til at køre den modsatte vej</p>
<p>Morgenmøder eller briefinger til videndeling</p>	<p>Helle</p>	<p>Jeg har valgt den her. Det ligner godt nok sådan en gammel skJørgenstue, men jeg mener godt, man kan bruge den alligevel. <b>Hvis det er sådan, at når man har været på kursus, eller man har fundet et eller andet genialt et eller andet sted i systemet, at man så via et morgenmøde eller en briefing, man lige samles om et skrivebord, at man den vej rundt får delt ud af den viden, som man har fundet – måske tilfældigt.</b> For eksempel i sidste uge, jeg tror det var fredag, jeg tilfældigvis ser en overskrift på "ordet er frit" om jubilæumskontoen – okay så opdager man den vej rundt, at der blev åbnet for den i går. I stedet for at den var kommet ud på "Jyske Net", så alle så den, at den ikke ligesom var gemt væk inde under "ordet er frit". Da fik vi i hvert fald lige samlet folk, jamen okay den kommer i næste uge. Øhm, så har jeg taget kaninen. Og det har jeg gjort lidt i forhold til, at den der måde at få skabt den der viden på, det ligger også på, hvor nysgerrig, man er, og det synes jeg den lille hare er Så den ligger også meget hos en selv, hvor nysgerrig, man selv er.</p>
<p>Viden siver ned gennem organisationen</p> <p>Håndaftryk ved afgivelse og modtagelse</p>	<p>Christian</p>	<p><b>Ja, jeg har valgt sådan et gammelt byggeri her med et stillads, hvor det skal symbolisere viden. Hvor hvis man tager oppefra, ham der står heroppe, han ved, hvordan han er kommet derop.</b> Og når vi skal have ny viden i organisationen, så bruger vi jo Anders Dam, som regel til at fortælle os lidt, og <b>så siver det ned gennem organisationen, og det er så det, det her det skal vise. At vi deler viden på den måde. Men jeg har så også taget en hånd med, fordi den viden jeg har, den skal jeg selv tage ansvar for, og det håndaftryk det skal så sættes.</b> Og den viden, jeg giver videre til en kollega i afdelingen, ja den vil jeg også gerne sætte et håndaftryk på. Så den er tveægget.</p>
<p>Halve svar</p>	<p>Ivan</p>	<p>Jeg har taget sådan en med her, hvor der er dråber, der kommer ned sådan hist og pist, og det jeg gerne vil symbolisere her, det er at den gang jeg startede, der kom jeg fra en økonomifunktion, hvor det er sådan en meget videnstung. Og så kom jeg jo til bank igen, og at når man gik hen og spurgte en, ja så fik man kun et halvt svar. Og så gik man måske ind på nettet, det var sådan lidt svært sådan lige</p>

<p>Svært at vide, hvem man skal gå til</p> <p>Gode og dårlige oplevelser deles ved morgenmøder</p>		<p>at finde, okay, jeg vil godt lige vide det her konkret. Og da synes jeg da, det er helt rigtigt, det vi har gjort nu med de der netværk – hvad hedder det fagansvarlige, fordi så samler der sig jo så noget viden et sted, så skal man bare sikre at få det ud til folk. Ellers kan det somme tider være svært at sige, hvem er det lige, man går til, når man skal spørge. For det der med at få halve svar, det er jo ikke noget, man kan bruge til ret meget. Det ved jeg ikke, nu kan jeg jo ikke engang huske, hvorfor jeg tog den her, men det er vel også et eller andet med at sige, at der er utrolig mange steder, man kan få information. <b>Men jeg vil så sige, Jyske Bank, de er sådan set ret gode til at sprede viden ud i hvert fald i min afdeling, hvor de er gode til, hvis man har haft en god oplevelse – at få den bragt videre. Vi starter altid med mandags-morgenmøde, hvor vi lige fortæller, hvad er det, der er sket i sidste uge – har der været nogle gode salg eller dårlige oplevelser, og så også hvad sker der ske i næste uge. Det er jo med til ligesom, man får nogle informationer om, hvad der sker i afdelingen.</b></p>
<p>Videndeling kræver at man TAGER tiden til det</p> <p>Bedre til det i nogle perioder end i andre</p>	Susan	<p><b>I min afdeling er der ikke afsat til videndeling kollegerne imellem</b>  <b>Det vil jeg vove, at det er en påstand, øhh, og så vil jeg sige, at det der med om der er afsat tid, det er vel også et spørgsmål om, om man tager tiden til at gøre det. Øhh, så den mener jeg ikke, at den holder i vores afdeling. Selvfølgelig er der nogle tidspunkter, hvor man har – hvor man føler, man har bedre tid end andre, men jeg mener, jeg mener faktisk, at vi bruger tid til at dele den viden, vi nu har fået, også som xx siger, jamen er der nogen, der har været på et kursus eller har oplevet noget, vi gjorde det blandt andet i morges.</b> Nu behøver jeg ikke at fortælle hvad vi gjorde, men hvor der var en kollega, der i sidste uge havde haft en oplevelse, som ikke var den mest specielle positive oplevelse, men hvor der var kommet noget godt ud af det, men som fortæller det til et morgenmøde, det er jo blandt andet vidensdeling. Men jeg mener også, vi gør det til daglig. Det kan godt være, vi kan blive bedre til det i nogle perioder. Jeg mener, man skal <u>tage</u> tiden og ikke – den behøver ikke at være afsat på forhånd.</p>
<p>Afhænger af opgaven</p>	Helle	<p>Det er også alt afhængig af, hvad det er for en opgave, hvor det er du vil søge den der viden, du skal bruge for at løse den der opgave og få den der viden bygget på. Det vil være lidt afhængig af, hvad det er for en opgave, hvor det er, du vil gå hen. <b>For hvis det er et eller andet, hvor du ved, okay det ved den der kollega en masse om, så vil du jo tage fat i den med det samme, altså</b></p>
<p>Learning by doing</p>	Ivan	<p>Jeg hælder klart til de 3 første, at der hvor jeg lærer mest, det er sgu på jobbet, det er learning by doing, og der må man sige, at det er de opgaver, <b>man har og det team, man er i og sidde og lytte til dem, hvad de gør godt og skidt.</b> Jeg tænker også på vores kreditansvarlige, det er lige den, jeg bruger mest. Det er meget kreditter, jeg arbejder med på erhvervsområdet, og selvfølgelig også af min leder, hvordan er det lige, han serverer tingene. Det er det, jeg har lært</p>

		allermest af. Jeg vil sige de sidste 4-5 punkter, det er sådan lidt sekundært. Det er selvfølgelig med til at understøtte det andet, men det ikke det der...
Andre gange brug for fællesskab	Susan	Jamen, jeg har taget to. Jeg har taget et naturbillede her, hvor man har noget grønt og en lille hytte og noget blåt ude i baggrunden. Det har jeg gjort fordi, jeg lærer på flere måder, nogle gange så har jeg brug for at tiden og ressourcerne er der, at man ikke.. , at man har ro på til at lære det, man nu skal lære. Det er den ene del af det. Det kan godt være, at man sidder med noget læring, man selv skal klare på det her. <b>Så har jeg taget den med pingvinerne, hvor man er meget i fællesskab igen, og det har jeg gjort lidt fordi, der vil være nogle situationer, hvor man har behov for at være i et fællesskab, når man skal lære, så det symboliserer egentlig, at i nogle situationer har man brug for selv at have roen til at lære, og indtage det, men nu bliver udsat for. I andre situationer, der vil jeg have behov for at være sammen med andre mennesker for at få det mest optimale ud af det.</b> [Morten, jeps]
Mesterlære	Henrik	Altså, jeg har valgt den her bjergklatrer her, fordi jeg har det sådan, jeg kan ikke læse mig til, hvordan jeg skal bestige et bjerg, og så få diplommet, altså jeg skal ud og prøve det - og så få diplommet. Og så.. ja, hvorfor fa ´en var det jeg valgte den her? Jo, det var lidt med, at vi sidder i et fly. Der er en, der styrer, og så er der en, der sidder bag ved som passager og kigger lidt frem, hvordan han styrer det her. <b> Og det er sådan lidt måske den her mesterlære, jeg også tror, jeg vil have det godt ved, hvis jeg skal lære</b>
Videndeling ved frokosten	Henrik	<b>Altså til frokosten, da synes jeg da, vi er meget.. [Morten: ja, ja] sådan rundt om, hvad der er sket, og hvordan man taklede en eller anden sag. Ja, den ryger da over frokostbordet.</b>
Lærer meget af selv af fremlægge for sine kollegaer	Birte	<b>Nu den gang hvor vi skulle lære noget om alle de der nye pakker, vi fik, hvor vi alle sammen skulle prøve lige, hvor det måske ikke lige virkede helt så godt, så havde vi en periode, hvor vi hver mandag tog en pakke op – hver især valgte en pakke, som vi ligesom ville gå dybere ind og fortælle kollegerne om mandag morgen.</b> Det synes jeg i hvert fald, at jeg fik noget mere ud af end og sidde og scanne alle de billeder igennem. Der lærte du også selv noget, fordi du skulle sætte dig ind i den der

## HR-interview – Silkeborg den 07.03.2008

Kodning	Taler	Ordlyd
Team som organisations-form og som instrument til videndeling	Karin	<b>Jeg tænker at vi faktisk er langt fordi vi jo faktisk har en organisationsform der hedder team og der kan man sige at der ligger rigtig meget læring i team tanken og måden at arbejde ind i teams på, men det er bare ikke på samme måde i tale sat som</b>

		<p><b>et læringsrum, hvor der allerede nu sker meget læring, så det er noget med at få det koblet på en struktur der allerede eksisterer.</b> Så vi skal have læringselementet koblet på formelt, da det sker uformelt i dag. Men vi skal have gjort det til formel læring.</p>
<p>Der arbejdes på tværs af afdelinger for at videndele.</p>	Hanne	<p>[øøhh] Det er slet ikke bevidst vil jeg sige, det at man har sat nogle sammen for at man kan udvikle deres kompetencer. Det tror jeg det bliver fremover, hvis vi bare tager hele vores udviklingsorganisation, vores IT side så har man haft en endegyldig, ligesom man altid siger, der er sat folk kontra de administrative, så er det også altid, hvad er det de hedder UT-folk og så forretningsfolk, det er sådan en to, enten så er man det ene ellers så er man det andet, så man kan i hvert fald ikke sætte sig ind i den andens verden. Det er helt sikkert og helt bevidst at IT organisationen lige nøjagtigt lige nu har sat fokus på at vores IT folk skal kende den forretning som de skal lave løsninger til. <b>Og for at man kan det, så er der nu ved at blive udviklet en forståelse af, så at man bliver nødt til at sætte dem sammen med nogle forretningsfolk, for det er ikke noget de kan komme til og [øøhh] vide og læse af sig selv.</b> Så der er ikke blevet arbejdet bevidst med det og det tror jeg på at man kan sige at vores læringspil kan også være med til at facilitere, det at definere dig ind i den sammenhæng, hvor du møder noget af det du faktisk skal bruge for at få oparbejdet en kompetence. Det kan være et bevidst valg og det kan være en del af dit udviklingsforløb.</p>
<p>Der skal være rammer til stede for at videndeling kan ske.</p>	Hanne	<p>Altså, jeg vil jo sige at [øøhh] det er jo også den uformelle læring her, f.eks. hvordan lærer man Jyske Banks kultur. Nu har vi lige fået en [øøhh] nu har vi lige fået en... ny kollega ind som skal sidde og være med til at udvikle noget på bankuddannelsen, <b>hvis hun skal lære vores kultur i KU, så er det nok ikke ved at sætte hende ned ved bagerste kontor i glas og ramme og [øøhh] give hende alle vores papirer og så ligesom sige til hende, prøv om du ikke lige kan sætte dig ind i vores kultur. Det ville være sådan så hvis Karin ligesom sætte en ramme som kommer omkring os og får snakket med os og indgår i nogle opgaver sammen med os og så der også er noget konkret at snakke om det i.</b> Så tror jeg på at der sker en uformel læring på lige nøjagtigt det det handler om, kultur.</p>
	Hanne	<p>Det vil jeg da sige at [øøhh], det var da bestemt en indsats værd. Nu er der hvis man kigger på vores afdelingsnet er der da, der er en ramme i forhold til det der skal ske med kunderne og det kan selvfølgelig sætte nogle begrænsninger for hvad der kan ske med medarbejderne, men man kan også ta' at tydeliggøre den du så havde fremme, Karin, med at sige at hvis der</p>



<p>Iscenesætter vidensdeling igennem sammensætningen af teams</p>		<p>alligevel sidder nogle mennesker i et team, så kunne man måske [øøhh] sammensætte teams, <b>så man også fremmer at man smitter af på hinanden på forskellig vis, uden at man nødvendigvis har igangsat en konkret kompetenceudviklingsaktivitet om at, "du ved mere om pension end jeg gør, så du skal lære mig noget". Det er nok mere at vi sidder lige og deler verdenen i forhold til denne her kunde, kunne måske også bruge lidt pension og så smitter sådan lidt af på hinanden og "jeg ved lidt om bolig" og så smitter vi også lidt af.</b> Så på den måde kan man sige har det været brugt. Jeg tror på at det kan bruges mere, altså man kan iscenesætte det, vi kan understøtte at det bliver iscenesat mere fremover.</p>
<p>Gammelt syn på videndeling</p>	<p>Hanne</p>	<p>Vi har jo været meget usynlige, det har været et spørgsmål om [øøhh], mest mulig [øøhh]... fokus på kunderne og flest mulig forretninger til kunderne og kursus er noget vi køber centralt og så tager man på det og så tager man hjem igen. <b>Sådan er det, og ikke meget, og så skal du ikke sidde og spille tid med at snakke med at snakke med Zanne, du skal bare passe dine kunder, fordi det er sådan set det</b></p>
<p>Der stilles krav om kompetencer fremover og de kommer bl.a. ved at videndele</p>	<p>Hanne</p>	<p>I det øjeblik hvor vi ligesom [øøhhh], går hen og siger jamen... jamen vi tænker altså lidt anderledes om det, dels så kræver, man kan sige at det at vi møder jer og alle jeres forskellige behov ude i verden, som kunder, det kræver at [øøhh], vi er meget mere opdateret, at vi er meget mere infiltreret med verden udenfor, [øøhh], og det er umuligt for en central kompetenceudviklingsenhed og tilbyde jer det på et kursus engang hver 3. måned, som i har behov for, får at møde jeres kunder ude i verdenen lige om lidt, så bliver man nødt til at tænke et helt andet setup omkring det her og der har vi så nu noget vi kan tilbyde og sige det er faktisk sådan her vi tænker læring, det er faktisk sådan her vi kan blive gode, kære rådgiver, [øøhhh] <b>og det vil sige det giver faktisk enorm mange point hvis du snakker med Zanne om det her, fordi så er du opdateret med det samme, du kan lige gå ud og [øøhh], og lykkes med den her kunde kontakt du skal have lige om lidt [øøhh], og det er faktisk noget vi har lagt ind i din langsigtede plan, så at vi nu os' har synliggjort hvad er det for nogle krav vi stiller til nogle rådgivere på nogle kompetencer fremover, det har vi heller ikke fokuseret ret meget på, [øøhh]... så når det bliver synligt, hver i sær får en..., en..., sin egen personlige individuelle jobprofil med rollebeskrivelse til at sige det er de her kompetencer der indgår i den her rolle hvis du skal lykkes her, okay på organisationsforståelse, der skulle du så lige lidt op, du skulle lige lidt op på forretning, hvordan</b></p>

		laver vi et godt setup, jamen i snakker lige sammen og så finder vi lige ud af og supplere med de og de ting og så kommer du på kursus hos Zanne og så følger vi op når der er gået 5 måneder. Så tror jeg på det er mellem steppet fordi vi [øøhh], skal nok vente et par år på den anden.
	Hanne	Men ellers er det ikke det vi...
Videndeling på intranet	Karin	Men det kommer også an på hvad vi definere som det, for så sidder jeg og tænker, vores, vores [øøhh]... TV og medie hvordan det bliver brugt, og vores intranet hvad det bliver brugt til, og sådan noget. <b>Jamen der er jo masser af læring der. Alle vores Vis dokumenter og alt muligt andet, altså der er masser af, af, af webbaseret der.</b>

## BILAG 14 – KATEGORISERING - VEJLEDNING

### Fokusgruppeinterview – København den 10.03.2008 5 deltagere

Vejledning	Taler	Ordlyd
Bruger medarbejderkonsulent som vejleder.	Ida	Jeg synes der mangler. Jeg synes ik. Det er klart der mangler noget uddannelse eller hvad er det de kalder det. Der er noget basiskurser og så er der nogle rådgivningskurser. Noget der lige som bygger oven på de der rådgivningskurser. Det er der overhovedet ikke noget af. Det har jeg manglet i mange år. Ehhh så jeg synes for mig er det svært , hvor jeg ligesom kan få udnyttet min kompetence. <b>Andet end jeg måske kan snakke med en medarbejderkonsulent der ved du kan måske trække på den eller du kan måske trække på den.</b> Men det synes jeg er svært for mig selv ligesom at skulle det. Jeg kunne godt tænke mig banken. Og det håber jeg er noget af det, som kommer med den nye bankuddannelse. Det er, at man bygger et niveau mere på. Det er jo lidt det, som er kommet i form af formuerådgiver uddannelsen. Sådan det kunne jo være meget rart, hvis man så tog nogle moduler af det, som man så

		kunne ta. Jeg har ikke brug for hele formuerådgiver uddannelsen. Fordi de der vil man. Det kunne være der var nogle moduler man () Der synes jeg helt klart ()
Mangler vejledning om hensigtsmæssig rækkefølge af kurser.	21.37 Søren	Neej. Det synes jeg ikke det var. <b>Men der fik i hvert fald meget klart at vide at jamen det er en fordel for dig, hvis du tager det kursus først. Og så tager det her bag efter. Okay. Og der var ikke nogen steder der står i hvilken rækkefølge det er en fordel man bør [stammer]gø gøre tingene i. Så på den måde mja. [lavt] Ustruktureret. Rodet. men () Det er lidt kritik...</b>
Afdelingsbestemt, hvor meget elevvejleder går ind og siger. Elevvejleder til hver rådgiver.	Rasmus	() Der i tiden op til. Der går man jo ind og kigger på diverse ting omkring () Så når man har været på kursus der får vi en opgave ind, hvor vi så også får en periode til at arbejde med. () spørger ind til alle i afdelingen. Samtidig med at man fortsætter indtil der faktisk kommer noget nyt forberedelse til det nye kursus. Da vores. <b>Jeg ved godt, at det er meget afdelingsbestemt om elevvejlederen går ind og siger. Nu laver vi det her program for dig. Og så kan vi arbejde med det. Eller om de bare ta'r sådan løst og fast for min elevvejleder var i hvert fald meget god til at lave det her program hvor i den her periode skal du arbejde med det. Så det ku' muligvis også være det, at der skal sidde en elevvejleder til alle rådgiverne [latter] Det kan godt være [Søren 200-300 ansatte] så ku det være sparring med.</b>
Billede med mor og hendes unger. Klasselærer sørger i starten for faglige udvikling.	Rasmus Mor og hendes unger	Jeg tog denne her med en mor og hendes unger. Øh og det er set ud fra eh. <b>I vores forløb bygger det meget på, at vi først bliver taget over i den klasse vi er en stor gruppe, hvor vi har en klasselærer som skal sørge for vores faglige udvikling der. ehmm til at starte med er vi under de vinger, hvor der er tryghed og det ene og det andet. Og på et tidspunkt så skulle vi også gerne</b>

		<b>vokse op til at blive nogle, hvor vi selv står med noget af ansvaret. ehmm.</b> Og det. ja... og bide fra os. Så det er udviklingen fra at man går fra at være den der lille unge til at blive en der vokser op og selv skal stå med noget ansvar...
Søger vejledning på de kompetencer der er i afdeling.	Rasmus	() Selvfølgelig ved man nogle ting, men det er langt fra alt jeg ved. <b>Så den måde jeg søger vejledning på er at søge de kompetencer der er ude i vores afdeling. Og vi er heldigvis privilegerede, at vi har sådan lidt af hvert såhh. Hvis vi lige står og har brug for noget, så er der også en der heller end gerne vil bruge tid på det.</b>
Har en uddannelsesplan. Stillet krav.	Søren	Jeg har jo allerede, da jeg startede i banken fundet ud af, hvilken retning jeg gerne vil. Ikke hvor jeg vil ende henne. Men i hvilken retning. Og der har jeg ligesom sagt. Jeg vil gerne have med erhverv at gøre. Fordi det har jeg... Jeg har arbejdet med business to business. I 20 år ik'. <b>Og så har jeg snakket med Silkeborg og fået en uddannelsesplan og så har jeg stillet nogle krav i forbindelse med nogle ønsker.</b> <u>det lyder bedre</u> i forbindelse med ansættelsen og i forbindelse med medarbejderssssamtalen. I forbindels med hvad hedder de forretningsaftaler. Ja, altså det var ()
Vejleder der trækkes på, hvis man har spm. i hverdag i banken.	Pia	<b>Altså jeg har jo også en vejleder i forbindelse med mit forløb. Det synes jeg push [Suzanne: Har du en fast vejleder] [Søren: Det] Ja jeg har en fast vejleder. ehmm på min trainee, hvor jeg kan komme til ham, og det er så en, som jeg har et rigtig godt forhold til ik'. som jeg kan trække på både, hvis jeg har spørgsmål i min hverdag, men. Og han er en tålmodig mand, så nemlig.</b>
Har en vejleder der forventningsafstemmer. Mødes en gang i kvartalet.	Pia	Jo han har mit ansvar. <b>Han ligesom ansvaret for vi har sat os ned og ligesom diskuteret vores roller og sagt. Ja men hvad forventer du af</b>

		<p><b>mig, og hvad forventer jeg af dig osv. ik'.</b> Og ehh, hvor jeg også selv har kunnet sige, nå men i forbindelse med min trainee der ønsker jeg, at <b>vi sætter os sammen engang i kvartalet f.eks.</b> og siger, hvordan står det til. Er jeg bagud? Eller går det sådan nogenlunde. ehh. Men ellers så synes jeg også, at man kan bruge sin push til det der, altså sin samtale med den øverste leder til at sige... altså at han burde alt andet lige have nogenlunde indblik i om man ehh. får gjort det man skulle.</p>
<p>Funktionsleder gav vejledning. Holdt møde hver 2. måned.</p>	Karen	<p><b>Da jeg startede i Brønshøjafdelingen. Der havde vi en funktionsleder, som havde lavet sådan en. Faktisk en form for et skema. Og ehh. Det var alt. Øh. Som han mente, at man som supportmedarbejder skulle kunne.</b> Altså det var alt inde for bolig. Der var så også noget erhverv. Øh Jamen det var <u>alt</u>. Der holdt vi et møde cirka hver anden anden måned. Nå men så Karen, hvad kan du? Hvad føler du virkelig du er stærk i. Nå () nå men så trykker jeg () <b>Nå men så næste gang, skal du helst over det næste trin. Og så [god ide] fordi der fandt du ud af. Jamen der er nogle ting, som jeg slet ikke havde været igennem.</b> Og så arbejdede vi os ind på de områder ik'. Og der var så noget med point. Og det gjorde faktisk, at selv man følte, at jeg havde overhovedet ikke lært noget de sidste to måneder. <u>Men det havde jeg jo altså alligevel.</u></p>
<p>Skal have bevist, at man har lært noget. Godt at have en vejledning på, hvor langt man er kommet.</p>	Karen	<p><b>Ja men du skal jo også ligesom have det bevist [ja] Så det var en virkelig, og det sagde jeg til jer. Jeg synes det var en god måde for mig. Ehh det ville det jo sikkert være for alle ik'.</b> Men det var ligesom at have en vejledning. Nå men hvor langt er jeg kommet.</p>
<p>Som ansvarlig for et område skal man formidle viden ud.</p>	Ida	<p>Men det er også lidt sjovt. <b>For jeg har været kreditansvarlig. Jeg får da stadig tilsendt alle de der mails der nu er. Og så tænker jeg forventer</b></p>

		de så, at jeg formidler den her viden videre. Eller hvorfor får jeg alle de mails. Det synes jeg også er lidt skægt.
Medarbejderlederen vejledte og gav lov til at der blev lavet fejl.	Karen	Jeg kan også godt lide at høre om bankens holdning har ændret sig end da jeg startede i banken. Jeg kom igen fra noget helt andet. Og jeg har siddet i udenlandslån. () Og udenlandslån var også sådan lidt. Altså der var ikke nogen der kunne det. Vi var tre der kunne. Eller i starten var vi kun to. Der var ikke rigtig. Altså du kunne ikke få nogen viden nogen steder fra. Der var ingen systemer. Jeg stod i printerrummet og så tænkte jeg. Kors det her. Det lærer jeg bare ALDRIG. Og så sagde min medarbejder. <b>Det var så min medarbejderleder der sagde. Ja rolig Karen. Du har et helt år. Du kan lave lige så mange FEJL du vil. Altså det var ikke sådan, at jeg skulle blive færdig i morgen. Altså jeg skulle kunne det om tre uger. Et helt år. Et... Så jeg kunne ligesom slappe af med mig selv og sige okay.</b> Og jeg har også lavet en kæmpe brøler. Og der var ikke nogle der rynkede i panden eller kom og sagde. Pyh Karen. Og det gjorde sådan, at jamen jeg lærte det jo osse. Ja. Og det har jeg ligesom taget med til Brønshøj. Og så sige. Men jeg kan ikke nå det hele på en hel måned. Jeg må ta' den tid det ta'r. Og så bruge de hjælpemidler der er. Fordi så mange gange så stresser man osse. Så vi kender det jo alle sammen. Man vil enormt gerne være gode til tingene til at sige man har lært det. Man skal ligesom kravle før man kan gå.

#### Fokusgruppeinterview – Vejle den 11.03.2008

Vi bruger følgende tegn (Birte Halkier):

Kodning	Taler	Ordlyd
Hønemor	Helle	Jeg har valgt den her med pingvinerne, og det har jeg lidt ud

(vejleder) for elever og trainees.		fra, at de fleste af os eller mange af os har været på de nye X-portal-kurser her for nylig, hvor vi et eller andet sted kommer mange steder fra og når vi går herfra gerne skal vide, hvordan det her nye system fungerer, så vi kan bruge det. Om systemerne så virker – det er så noget andet [fnis] <b>Så har jeg valgt den her med kyllingen og ægget, og det har jeg lidt fordi, jeg i mange år har haft ansvaret for eleverne og nu også fremefter vores finansøkonomer. Og når de starter, og så ser jeg dem lige som sådan det her æg, når de engang efter et eller to år, så skulle de jo gerne stå lige som kyllingen, når de er færdige og være klædt på til at gå ud og tage de udfordringer, der kommer, når de er færdige</b>
Manglende overblik og fokus på udbud – udfordring for chefer og ledere (vejledere)	Henrik	Jeg sidder og tænker lidt – "Hvordan ser du udbudet af uddannelsesaktiviteter" - <b>vi har jo hver især selv ansvaret for at komme på de rette kurser – eller relevante kurser. Jeg tror ligesom ikke, jeg tror det er under halvdelen, der ved, hvad er der af muligheder – hvilke kurser ligger der derinde. Jeg tror ikke folk er inde og kigge på, hvad ligger der af kurser. Og der synes jeg, at vores chefer eller funktionsledere, de har også den opgave i og rette henvendelse til en kollega, at det her kursus, det ville være relevant for dig. Jeg tror, at der er mange, de skubber det lidt fra sig.</b> Nej, så skal jeg til og på kursus – og det er internat. Det er måske 2-3 dage og sådan, når man skal af sted. Og så bliver det hele tiden skubbet. Og der tror jeg vi har – eller vores chefer og funktionsledere har en udfordring – i at være mere på banen med de kurser, der nu er og prikke lidt til kollegerne.
Vejledning til MUS samtaler	Birte	<b>Men er det ikke sådan, at når man har personaleudviklingssamtaler, snakker I så ikke om, hvilke kurser man kan tage på i løbet af...</b>
Uddannelsesplan/strategi efterspørges – især som ny	Jørgen	Det tror jeg da, at det er meget afdelingsbestemt, fordi jeg har næsten oplevet det modsatte. Nu har der så heller ikke været så mange at trække på ovre hos os. Af samme årsag er det måske også derfor, man siger, at jamen så kan du tage på kursus. Det jeg savnede lidt, da jeg startede, det var så – egentlig lidt mere – ligesom når man er elev, så efter et eller andet stykke tid, der får man en uddannelsesplan. Der skal selvfølgelig ikke være en plan til dig og til mig og til alle andre, som er ens. <b>Men jeg kunne godt tænke mig, at man tog sådan et stykke papir eller en tallerken og sagde, jamen vi har de her forskellige områder – er der nogle steder, hvor du føler, at du har nogle huller – er der nogle steder, hvor du gerne vil have dine kompetencer opbygget.</b> Øhm, og så at man ligesom gjorde det generelt, at når man ansatte nogen, så efter en eller anden periode, jamen hvor har du nogle huller, og hvad skal vi gøre ved det. Det har jeg manglet, må jeg sige, det er ikke fordi, jeg ikke har måttet tage på kursus – tværtimod. Men jeg kunne bare tænke mig, at man sådan overordnet sagde, at efter tre måneder eller et eller andet – fordi man skal også lige i gang [ja, ja] og finde ud af, hvad er det egentlig, jeg kan – øhm
Uddannelses-	Lisbet	Der er jo lige præcis også lige, ja nu skal jeg jo være

<p>plan i forbindelse med nye opgaver efterspørges</p>		<p>fagansvarlig, og det er jo noget, der er bestemt i banken, at sådan skal det være, og det jo så derfor, at jeg er blevet det tilbudt, om jeg ikke godt kunne tænke mig det. <b>Så kunne jeg jo godt tænke mig, at der var et tilbud – at der deri også var en form for udviklingsplan eller uddannelsesplan for man kan sige, at der skal bare fyldes på, og man er jo sulten som bare pokker i den retningen.</b> Så når jeg går ind på nogle kurser – de er overtegnet alle sammen. Så går man ind på kommunikationskurserne, jamen jeg kan ikke engang komme på nogen. Så der er ingenting. Der er ikke en vejleder, der går ind der og guider mig, det mangler jeg meget.</p>
<p>Koncernens HR som vejleder</p>	<p>Lisbet</p>	<p><b>Da har jeg da i dag også haft besøg af vores person fra koncern HR, hvor jeg har tænkt mig at gå ind og sige, jamen jeg har simpelt hen brug for at få en vejviser, hvor – hvor jeg skal hen ad – og hvordan jeg kommer den vej.</b> Og det er sådan set der i min afdeling, der hvor jeg er nu – det er kun mig selv, der sætter begrænsningerne. Skal jeg prøve at læse det højt igen: Hvordan søger du vejledning i forhold til din egen udvikling ?</p>
<p>Nogen skal have overblikket</p> <p>Tovholder som formidler og vejleder</p>	<p>Lisbet</p>	<p><b>Jeg har valgt den her med flyvemaskinerne, eller valgt at den skulle symbolisere nogen, der flyver, og det handler så om, at der er altid nogen, der har overblikket.</b> Og det er så også derfor, jeg har taget den næste med – <b>en tovholder, hvor det er den, der formidler læringen videre.</b> Det kan også være mig selv, der opsøger læringen, og så også, hvis jeg har været på kursus og så står frem og siger, jamen det er det, jeg har oplevet, så forhåbentlig er der andre, der har lyst.</p>
<p>Svært at vide, hvem man skal gå til</p>	<p>Ivan</p>	<p>Jeg har taget sådan en med her, hvor der er dråber, der kommer ned sådan hist og pist, og det jeg gerne vil symbolisere her, det er at den gang jeg startede, der kom jeg fra en økonomifunktion, hvor det er sådan en meget videnstung. Og så kom jeg jo til bank igen, og at når man gik hen og spurgte en, ja så fik man kun et halvt svar. Og så gik man måske ind på nettet, det var sådan lidt svært sådan lige at finde, okay, jeg vil godt lige vide det her konkret. Og da synes jeg da, det er helt rigtigt, det vi har gjort nu med de der netværk – hvad hedder det fagansvarlige, fordi så samler der sig jo så noget viden et sted, så skal man bare sikre at få det ud til folk. <b>Ellers kan det somme tider være svært at sige, hvem er det lige, man går til, når man skal spørge. For det der med at få halve svar, det er jo ikke noget, man kan bruge til ret meget.</b> Det ved jeg ikke, nu kan jeg jo ikke engang huske, hvorfor jeg tog den her, men det er vel også et eller andet med at sige, at der er utrolig mange steder, man kan få information. Men jeg vil så sige, Jyske Bank, de er sådan set ret gode til at sprede viden ud i hvert fald i min afdeling, hvor de er gode til, hvis man har haft en god oplevelse – at få den bragt videre. Vi starter altid med mandags-morgenmøde, hvor vi lige fortæller, hvad er det, der er sket i sidste uge – har der været nogle gode salg eller dårlige oplevelser, og så også hvad sker der ske i næste uge. Det er jo med til ligesom, man får nogle informationer om,</p>



	hvad der sker i afdelingen.
--	-----------------------------

## HR-interview – Silkeborg den 07.03.2008

Kodning	Taler	Ordlyd
Rådgivning og vejledning til hvordan man bliver en del af differentieringsstrategi	Karin	<p>Men her i forhold til at sige at, her har vi nogle forretningsstrategiske mål og de bliver brudt ned i nogle enhedsmål. Altså, vi har vores udvikling og så har vi også nogle forretningsenheder og markedsvente enheder og de har selvfølgelig nogle meget forskellige mål, der gerne skulle hænge sammen i forhold til det vi gerne vil overordnet som bank. Det giver nogle indsatser og hvad er det så for nogle indsatsmål vi har for at nå denne her strategi. Men i forlængelse af det her så siger vi, at før vi kan gøre det her, hvad skal vi så kunne. Så hvad er det for nogle læringsmål vi stiller op, så hvad skal vi kunne for at gøre de rigtige ting og for at nå de rigtige mål. Det er sådan meget den linje, men så simpelt kan det selvfølgelig ikke siges, men man kan sige at vi i Jyske Bank siger at vi har en differentieringsstrategi og det er sådan en overordnet en der er gennemsyret i hele den jyske forskel eller hvad vi så ellers kalder det, som sådan et tykt lag sådan henover her. Men hvad betyder det for en afdeling som os, i vores arbejde, hvad betyder det for vores arbejde. IT-udvikling hvad betyder det for vores slagsafdeling at vi har den jyske forskel og en differentieringsstrategi. <b>Hvad er det så vi skal gøre, hvad er det så vi skal fortælle en rådgiverovre i Ringkøbing hvad han skal gøre anderledes for at være en del af en differentieringsstrategi.</b> Hvad er det lige præcis hun skal gøre anderledes overfor en kunde for at vise at hun sidder i Jyske Bank og ikke Danske Bank. Og hvad skal hun så kunne? Hvad er det så hun skal kunne og hvad er det så vi skal lære hende, hvorfor nogle helt særlige kompetencer skal hun have for at være i Jyske Bank, frem for Danske Bank. Der er en masse sådan grundkompetence man skal have om du sidder i Jyske Bank eller Danske Bank, for det er en bankfaglighed der er beskrevet i lovkrav der beskriver hvordan det skal være. Men hvad er det hun helt specielt skal kunne for at sidde i Jyske Bank, så sådan tænker vi omkring det. Jeg ved ikke om det svarer på det</p>
	Hanne	<p>Det består jo altså af alt det viden du ligesom har tilegnet dig igennem tiden, alle de uddannelser du har taget, alt det skJørgen du har gået på, alt det du har taget ind og forholdt dig til. Og viden er jo så det der kommer efter du har forholdt dig til alle de informationer du har fået, så det er ikke informationer. Minus info. Når du har taget dem ind og brugt hele dit holdningsapparat og alt det du ligesom har at</p>

<p>Der er brug for vejledning hvis man skal have større færdigheder</p>		<p>se med og forholde dig med, så kan man ligesom sige at det er din viden, det er din viden og den er dermed personlig. Og så består det af de færdigheder du så har altså som din viden og alt der du nu har taget ind og er i stand til at anvende, det som du er i stand til ligesom at gå ud og gøre. Jeg ved da måske et eller andet sted godt hvordan en computer den fungerer og at der er nogle systemer som man kan gå ind og programmere i, men det er i hvert fald ikke noget som jeg kan gøre. Det kan godt være at jeg kan læse en bog om IT, men jeg er i hvert fald et godt eksempel på at jeg nok aldrig kommer der over og om det har noget med mine talenter, erfaringsbase, holdninger osv. at det har noget med det at gøre, det skal jeg ikke kunne sige, men der er forskel på hvad det så er af der her der er blevet til færdigheder. Men det er det her dine kompetencer består af og kompetencer snakker vi kun om i brug. Vi snakker kun om kompetencer som noget du rent faktisk gør, vi gider ikke engang at snakke om det som noget du kan gøre. For det er kun en kompetence i det øjeblik hvor det er i spil, i opgaver og i samspil med nogen, så det er nok det der er når vi snakker om hvordan det egentlig er når vi tænker socialt i forhold til læring. Så er det det. Jamen det kan da godt være at du kan sidde selv og forholde dig til en opgave, men den bliver jo altid stillet i en kontekst og i en kultur og i forhold til holdninger om, i forhold til noget som nogen er en del af. Så uanset om du selv sidder med den her opgave så tillader vi os at trække den bagud og sige at [øøhh] vi altid laver opgaver i samspil med nogen. Og når vi så snakker læring så må vi ligesom sige at så er det der her spektrum vi har at putte i Karins pil fra før. Så [øøhh] så så det er vores læringsmodel som jo også viser hvordan vi ser på kompetencer. <b>Så hvis Karin skulle prøve at give mig nogle større færdigheder i forhold til strategisk procesledelse, så bliver hun nødt til at give mig nogle opgaver og sætte mig i nogle samspil med nogen der gør at jeg vil kunne videreudvikle de her kompetencer. Jeg kan ikke bare få en opgave og så bare af mig selv udvikle de kompetencer der skal til for at kunne gøre det på en mere kvalificeret måde end jeg kunne før. Så det er lidt det her der kan være med til at give liv til den her.</b></p>
<p>Lederen er en ufattelig vigtig vejleder</p>	<p>Hanne</p>	<p><b>Karin, jeg kan ikke lige huske om du var ind på det her Karin, men det er jo bl.a. de her 2 bobler der gør eller der viser hvorfor lederen er en så ufattelig vigtig spiller [øøhh] i det at facilitere sådan nogle læringsforløb. Fordi vi kan måske være dem der laver dem, men. Vil du spørge om noget Zanne</b></p>
	<p>Hanne</p>	<p>Altså vi kan godt herinde designe nogle ting som er gode som kan komme i det her læringsforløb, men det hjælper jo ikke hvis man ikke har fået den ramme som skal til for at</p>

<p>Der er brug for løbende vejledning.</p>		<p>kunne løse den opgave, de kompetencer der skal til og at man ligesom får mulighed for at trække på nogle mennesker, involvere nogen personer nogen [øøhh] andre rammer, nogle forskellige tværgående måske sat sammen med nogle organisationsstrukturer der gør at man kan løse denne her opgave og udvikle sine kompetencer. Så derfor så når vi nu snakker om, vi skal til og [øøhh], facilitere nogle læringsaktiviteter ind i denne her læringspil og vi skal til og ligesom lave nogle skabeloner der gør at folk nemmere kan udvikle kompetencer på baggrund af den her tænkning, så er det lederens rolle som kompetenceudvikler bliver ufattelig vigtig fordi, hvornår er det lige der skal følges op på nogle af de opgaver og de steps og det samarbejde og de relationer og de netværk som man indgår i for at kunne flytte sig undervejs. <b>Det bliver meget mere en løbende proces i stedet for vores traditionelle mussamtaler, hvor man snakker sammen en gang om året og så får man at vide at man tage på det kursus og så kan jeg tage hjem og sidde i mit praksisfællesskab og være fuldstændig indkapslet i min legitime perifere deltagelse, hvor jeg kan stå herude og vente på at jeg engang kommer i nærheden af den her opgave.</b> Nej, det er ikke det der gælder fordi det skal faciliteres og legitimeres den her vej ind og det skal lederen gøre, fordi det er den eneste der kan gøre det. Det var sådan lidt om [øøhh] lidt flere ord om modellen, som egentlig bare er et udtryk for vores pædagogiske grundlag.</p>
<p>Individuelle</p>	<p>Hanne</p>	<p>I det øjeblik hvor vi ligesom [øøhhh], går hen og siger jamen... jamen vi tænker altså lidt anderledes om det, dels så kræver, man kan sige at det at vi møder jer og alle jeres forskellige behov ude i verden, som kunder, det kræver at [øøhh], vi er meget mere opdateret, at vi er meget mere infiltreret med verden udenfor, [øøhh], og det er umuligt for en central kompetenceudviklingsenhed og tilbyde jer det på et kursus engang hver 3. måned, som i har behov for, får at møde jeres kunder ude i verdenen lige om lidt, så bliver man nødt til at tænke et helt andet setup omkring det her og der har vi så nu noget vi kan tilbyde og sige det er faktisk sådan her vi tænker læring, det er faktisk sådan her vi kan blive gode, kære rådgiver, [øøhhh] og det vil sige det giver faktisk enorm mange point hvis du snakker med Zanne om det her, fordi så er du opdateret med det samme, du kan lige gå ud og [øøhh], og lykkes med den her kunde kontakt du skal have lige om lidt [øøhh], og det er faktisk noget vi har lagt ind i din langsigtede plan, så at vi nu os' <b>har synliggjort hvad er det for nogle krav vi stiller til nogle rådgivere på nogle kompetencer fremover, det har vi heller ikke fokuseret ret meget på, [øøhh]... så når det bliver synligt, hver i sær får en..., en..., sin egen personlige individuelle jobprofil med</b></p>

jobprofiler		rollebeskrivelse til at sige det er de her kompetencer der indgår i den her rolle hvis du skal lykkes her, okay på organisationsforståelse, der skulle du så lige lidt op, du skulle lige lidt op på forretning, hvordan laver vi et godt setup, jamen i snakker lige sammen og så finder vi lige ud af og supplere med de og de ting og så kommer du på kursus hos Zanne og så følger vi op når der er gået 5 måneder. Så tror jeg på det er mellem steppet fordi vi [øøhh], skal nok vente et par år på den anden.
-------------	--	--

## BILAG 15 – KATEGORISERING – TRADITIONER OG RITUALER

### Fokusgruppeinterview – København den 10.03.2008 5 deltagere

Traditioner og ritualer	Taler	Ordlyd
Morgenmøde	Karen	Ude hos når finansøkonomerne eleverne kommer tilbage. Der kommer de ind og siger. Jamen nu har jeg været på kursus i det og det. <b>Vi holder et lille morgenmøde hver morgen før vi åbner. Og så siger de. Nå men nu har vi været på det kan jeg byde ind på noget.</b> Jamen jeg ved ikke fordi det er, at vi er en lille afdeling.
Morgenmøde.	Karen	<b>Morgenmøde og så har vi en kort briefing hver morgen. en samling. [host] og der... kan man sige ()</b>
Valby. Møde tirsdag og fredag. Alt nyt kommunikerer ud.	Søren	<b>Valby afdeling har møde tirsdag og fredag.</b> Og så hvis der kommer noget nyt ehh. X portal eller et eller andet. Så bliver der bare møder igen og kommer møder igen. Jeg har aldrig nogensinde været et sted, hvor der har været så meget morgenmøde og ehh. Det er både godt og ondt. Men alt nyt bliver fortalt. Alt nyt. Så er der en eller anden som får ansvaret for at fortælle lige omkring den her del. Også bliver det gennemgået eller noget. Men bare så, at man ved, at der er noget. Og så har forskellige medarbejdere forskellige roller. Så kommer der, hvis der er noget der interesserer andre. Men så kommer der lige en mail. Se lige det

		link her. eller et eller andet. På den måde kommer meget nyt ud hele tiden. Det synes jeg Valby er rimeligt god til Overgod [fnis] Stjæler så meget tid ik'.
Faste punkter på morgenmøder. Ikke kun om afslag. Men også succeshistorier.	Karen	<b>Jamen vi har sådan nogle faste punkter på morgenmøde. Så det bl.a. IT () ehmm. kunde. Nye kunder. Afslag. Der har vi så prøvet at lave det lidt om. Sådan, at vi ikke kun hører om afslagene, men at vi også hører om nogle [Søren: Succeshistorier] ehhe. Og sådan har vi () Og så kan så selv byde ind.</b>
Ville melde guldkorn fra kursus ud på morgenmøde.	Karen	Hvis man nu havde fået nogle guldkorn på et kursus. Som det føler man, at de har brug for ovre i afdelingen. <b>Så ville jeg melde det ud på et morgenmøde. [ja]</b>
	Søren	<b>Det ville jeg osse. Helt klart.</b>
Accept af at uddannelse er nødvendigt. Mangler måske i bankverdenen.	Søren	<b>Og at accept af uddannelse er nødvendigt.</b> For der er mange som sidder og tænker. Skal man nu på kursus igen. Eller skal sidde derovre og løse en eller anden opgave ik'. <b>Den mangler der måske i dag i bankverdenen.</b>
Tradition for at kurser bliver afholdt i Silkeborg	Karen	Ude hos os. Det vi søger lidt. Det er, at der er nogle kurser der bliver holdt her. <b>Fremfor, at vi altid skal til Silkeborg.</b> Og specielt fordi der er. Når vi sådan har fået børn og familie og det hele skal hænge sammen. Da kan det altså være svært og hive tre dage ud af kalenderen. Og så tage til Silkeborg. Og der tror jeg nok nogle vælger og sige, så tager jeg ()

### Fokusgruppeinterview – Vejle den 11.03.2008

Kodning	Taler	Ordlyd
Leder foretrækker læring i afdelingen frem for kursus	Henrik	Altså, jeg har i hvert fald personligt selv stødt på det her, at hvis jeg har en eller anden udfordring, <b>hvor jeg godt kunne tænke mig et kursus i det pågældende emne, der, hvor jeg så af chefen får at vide: hvis nu du prøver at sætte dig ved siden af vores pensionsrådgiver i nogle dage eller sådan noget der, så tror jeg du kan få det ind den vej.</b> Men den fungerer bare ikke helt den der, man kan godt

		sige jamen det prøver vi så, men det fungerer ikke, fordi du bliver optaget af andre opgaver, og så får du måske ikke to gange et kvarter i løbet af en dag – eller sådan noget der – det lærer du ikke noget af – du skal <u>af sted</u> . Du skal have det ind med skeer. Tror jeg.
Leder foretrækker læring i afdelingen frem for kursus er afdelingsbestemt	Jørgen	<b>Det tror jeg da, at det er meget afdelingsbestemt, fordi jeg har næsten oplevet det modsatte.</b> Nu har der så heller ikke været så mange at trække på ovre hos os. Af samme årsag er det måske også derfor, man siger, at jamen så kan du tage på kursus. Det jeg savnede lidt, da jeg startede, det var så – egentlig lidt mere – ligesom når man er elev, så efter et eller andet stykke tid, der får man en uddannelsesplan. Der skal selvfølgelig ikke være en plan til dig og til mig og til alle andre, som er ens. Men jeg kunne godt tænke mig, at man tog sådan et stykke papir eller en tallerken og sagde, jamen vi har de her forskellige områder – er der nogle steder, hvor du føler, at du har nogle huller – er der nogle steder, hvor du gerne vil have dine kompetencer opbygget. Øhm, og så at man ligesom gjorde det generelt, at når man ansatte nogen, så efter en eller anden periode, jamen hvor har du nogle huller, og hvad skal vi gøre ved det. Det har jeg manglet, må jeg sige, det er ikke fordi, jeg ikke har måttet tage på kursus – tværtimod. Men jeg kunne bare tænke mig, at man sådan overordnet sagde, at efter tre måneder eller et eller andet – fordi man skal også lige i gang [ja, ja] og finde ud af, hvad er det egentlig, jeg kan – øhm
E-learningstraditionen.	Henrik	<b>Altså du får høreboffer på, og så sidder du ved din skærm og kører et uddannelsesprogram igennem med billeder, lyd og tekster – spørgsmål og tests</b>
	Lisbet	<b>Det er også brugt meget i forberedelsen til et kursus [Morten: okay]</b>
For meget tid på præsentationer på kurser	Ivan	Nu synes jeg, jeg har været på en 2-3 kurser efter jeg er startet i Jyske Bank. <b>Jeg synes, man bruger al for meget tid på at præsentere hinanden. Jeg tror, man bruger en to-tre timer på at præsentere hinanden. Og et eller andet sted –det bliver man sgu træt af, fordi man føler lidt, når man kommer på kursus, så vil man gerne have lidt med tilbage. Det er det der med at komme til at lære hinanden at kende, det kan man også gøre efter frokosten eller om aftenen.</b> Der synes jeg, man skulle korte lidt ned på den der del. Men ellers – jeg ved det er en del af kulturen, så det er jo et bevidst valg, at man gør det. Jeg synes bare, at man spilder tiden lidt
Morgenmøder eller briefinger er en tradition	Helle	Jeg har valgt den her. Det ligner godt nok sådan en gammel skJørgenstue, men jeg mener godt, man kan bruge den alligevel. <b>Hvis det er sådan, at når man har været på kursus, eller man har fundet et eller andet genialt et eller andet sted i systemet, at man så via et morgenmøde eller en briefing, man lige samles om et skrivebord,</b> at man den vej rundt får delt ud af den viden, som man har fundet – måske tilfældigt. For eksempel i sidste uge, jeg tror det var fredag, jeg tilfældigvis ser en overskrift på "ordet er frit" om jubilæumskontoen – okay så opdager man den vej rundt, at der blev åbnet for den i går. I stedet for

		at den var kommet ud på "Jyske Net", så alle så den, at den ikke ligesom var gemt væk inde under "ordet er frit". Da fik vi i hvert fald lige samlet folk, jamen okay den kommer i næste uge. Øhm, så har jeg taget kaninen. Og det har jeg gjort lidt i forhold til, at den der måde at få skabt den der viden på, det ligger også på, hvor nysgerrig, man er, og det synes jeg den lille hare er Så den ligger også meget hos en selv, hvor nysgerrig, man selv er.
Morgenmøder	Ivan	Jeg har taget sådan en med her, hvor der er dråber, der kommer ned sådan hist og pist, og det jeg gerne vil symbolisere her, det er at den gang jeg startede, der kom jeg fra en økonomifunktion, hvor det er sådan en meget videnstung. Og så kom jeg jo til bank igen, og at når man gik hen og spurgte en, ja så fik man kun et halvt svar. Og så gik man måske ind på nettet, det var sådan lidt svært sådan lige at finde, okay, jeg vil godt lige vide det her konkret. Og da synes jeg da, det er helt rigtigt, det vi har gjort nu med de der netværk – hvad hedder det fagansvarlige, fordi så samler der sig jo så noget viden et sted, så skal man bare sikre at få det ud til folk. Ellers kan det somme tider være svært at sige, hvem er det lige, man går til, når man skal spørge. For det der med at få halve svar, det er jo ikke noget, man kan bruge til ret meget. Det ved jeg ikke, nu kan jeg jo ikke engang huske, hvorfor jeg tog den her, men det er vel også et eller andet med at sige, at der er utrolig mange steder, man kan få information. Men jeg vil så sige, Jyske Bank, de er sådan set ret gode til at sprede viden ud i hvert fald i min afdeling, hvor de er gode til, hvis man har haft en god oplevelse – at få den bragt videre. <b>Vi starter altid med mandags-morgenmøde, hvor vi lige fortæller, hvad er det, der er sket i sidste uge – har der været nogle gode salg eller dårlige oplevelser, og så også hvad sker der ske i næste uge. Det er jo med til ligesom, man får nogle informationer om, hvad der sker i afdelingen.</b>
Halve svar  Svært at vide, hvem man skal gå til  Gode og dårlige oplevelse deles ved morgenmøder	Morten	Jamen, så kan vi jo hoppe videre til en påstand, der er kun 3 kort tilbage
	Susan	<b>I min afdeling er der ikke afsat til videndeling</b>

		<p><b>kollegerne imellem</b></p> <p>Det vil jeg vove, at det er en påstand, øhh, og så vil jeg sige, at det der med om der er afsat tid, det er vel også et spørgsmål om, om man tager tiden til at gøre det. Øhh, så den mener jeg ikke, at den holder i vores afdeling.</p> <p>Selvfølgelig er der nogle tidspunkter, hvor man har – hvor man føler, man har bedre tid end andre, men jeg mener, jeg mener faktisk, at vi bruger tid til at dele den viden, vi nu har fået, også som xx siger, jamen er der nogen, der har været på et kursus eller har oplevet noget, vi gjorde det blandt andet i morges. Nu behøver jeg ikke at fortælle hvad vi gjorde, men hvor der var en kollega, der i sidste uge havde haft en oplevelse, som ikke var den mest specielle positive oplevelse, men hvor der var kommet noget godt ud af det, men som fortæller det til et morgenmøde, det er jo blandt andet vidensdeling. Men jeg mener også, vi gør det til daglig. Det kan godt være, vi kan blive bedre til det i nogle perioder. Jeg mener, man skal <u>tage</u> tiden og ikke – den behøver ikke at være afsat på forhånd.</p>
Tradition for at dele viden.	Ivan	<p>Det afhænger vel også at den kultur, man har. Jeg har jo arbejdet i andre virksomheder, der kan der godt sidde nogle medarbejdere – en erfaren medarbejder, som siger, de vil sgu ikke give viden videre [de holder på den] fordi man siger, det giver sgu magt, og det giver sikkerhed for sit job, at man holder på den. <b>Der vil jeg sige, at det er den helt modsatte kultur, der er i Jyske Bank. Jeg har ikke mødt en endnu, som ikke vil lade viden gå videre. Og det synes jeg da er meget, meget positivt [ja, ja]</b></p>

## HR-interview – Silkeborg den 07.03.2008

Traditioner og ritualer	Taler	Ordlyd
Et eksempel på den gamle Læringskultur	Karin	<p>Altså vi er jo [øøhh] og det er jo nok ikke helt tilfældigt, det er jo nok derfor Suzanne arbejder med det har projekt, det er jo der står vi jo midt i en brydningstid [øøhh] og står midt i sådan en erkendelsesfase og <b>fordi at fra at det har været en absolut størrelse at når jeg skulle lære noget så skulle jeg ud på Gammelskovriddergård og have ostelagkage i pausen og blokke min kalender i 3 dage og når jeg så kom hjem så havde jeg lært noget.</b> ja øh og den absolutte størrelse omkring at lære noget er i voldsomt opbrud i forhold til at øh og det er selvfølgelig også kantet stillet op, men det er meget at begynde at lave læring til en relativ størrelse, fra at det har været meget den her absolutte størrelse hvor vi skulle ud på en kursusejendom for at lære noget, altså så har jeg lært noget. Og så have fokus på det der foregår i afdelingerne og alle mulige andre sammenhænge og det er først nu vi er ved at bringe fokus på det og det er jo ikke fordi det ikke</p>



		har foregået.
Tingene skal gøres grønt	Karin	Der er vi ikke endnu. Der er vi ligesom på vej. Men i forhold til hvordan er det, vi skal arbejde med læring for at det stadigvæk er en del af en differentieringsstrategi altså hvad er det der gør det særligt at lære i Jyske Bank og der kan man sige og der er vi i gang med at blive meget mere skarpe på at sige her er nogle green fee aktiviteter og det er sådan nogle forudsætninger som jeg siger sådan nogle bankfaglige ting som jeg siger at det er sådan set lige meget hvilken bank det er du sidder i i Danmark, det er den lovgivning du er underlagt og de krav og alt muligt andet. Det det det skal du bare kunne. Men hvad er det lige præcis for nogle kompetencer som vi skal sidder tungt på herinde for at lave den der cooperate indentity, hvad er det for nogle fokuskompetencer vi skal ha [øøhh] <b>bruge vores udviklingstid bruge vores udviklingskræfter på, det er det unikke det er det der er Jyske Bank det er det grønne eller hvad det nu ellers er. Vi taler meget om at gøre det grønt.</b>
Før skulle alt være "grønt"  Nu skal det være effektivt	Karin	<b>Og der har vi nok hidtil haft en ambition om at alting skal være grønt. Det begynder vi nok at skille lidt mere ad og det er simpelthen fordi det er rent effektivisering og måske skal vi bruge mindre krudt på det og at det ikke behøves at være helt så grønt.</b>
Stadigt et grønt fingeraftryk	Karin	<b>Ja vi har i hvert fald haft den ambition at vi gerne vil have et grønt fingeraftryk</b>
Har tradition for at udvikle selv	Zanne	<b>Ja og det at vi selv har udviklet alle vores aktiviteter og at vi stort set har gennemført alle vores aktiviteter og ikke har outsourcet ret meget fordi at vi synes at kun hvis de fik det på jyske bank måden ville det være godt nok</b>
Tradition for at kurser købes centralt	Hanne	<b>Vi har jo været meget usynlige, det har været et spørgsmål om [øøhh], mest mulig [øøhh]... fokus på kunderne og flest mulig forretninger til kunderne og kursus er noget vi køber centralt og så tager man på det og så tager man hjem igen. Sådan er det, og ikke meget, og så skal du ikke sidde og spille tid med at snakke med at snakke med Zanne, du skal bare passe dine kunder, fordi det er sådan set det</b>

## BILAG 16 – KATEGORISERING – E-LEARNING

Fokusgruppeinterview – København den 10.03.2008

5 deltagere

Fokus på E-learning i København

Fokus på E-learning	Taler	Ordlyd
	Ida	Ska' vi ta' den næste [Suzanne: ja] Det var så en påstand. <b>Når jeg har været på kursus og deltaget i E-learning glemmer jeg det hele</b>

		<b>kort tid efter.</b>
	Pia	Av, Av, Av! He He...
Har lavet kursus for medarbejdere. Glemte det, når de er ude af døren	Karen	Jeg er IT koordinator i afdelingen. Jeg har bedt om at blive det frataget jobbet for det er godt nok det mest langt ude. For det første skal du være... altmuligmand indenfor IT. Er der noget der ikke interesserer mig er det IT. Jeg har det sådan, at når man trykker på en computer, så skal den kunne starte. Og det er det jeg ved om den. Men altså når jeg ringer over, så skal jeg ligge og rode og kravle rundt på gulvet for at. Der føler jeg lidt at Silkeborg har sat det lidt over til IT koordinator. Find selv ud af problemet. <b>Og så har jeg lavet kursus for mine kære medarbejdere. Eller medarbejdere. Kollegaer hedder det. Og lige snart de er gået ud af døren har de glemt det hele. Så eh. Det giver jeg ret i. De har glemt det lige så snart de er gået ud.</b> [Host]
Tænker på produktpakker. Glemmer det, når det er for meget på en gang. Gennemgår det inden et møde. Genopfrisker det	Ida	<b>Lige da jeg læste det der med E-learning, så kom jeg til at tænke på vores kære produktpakke. Øhh. Jeg kom tilbage fra barsel der for 1½ år siden. En måned eller 1½ lige efter de var kommet det nye koncept, så da skulle jeg igennem alle de der pakker der. Det gjorde jeg os, men altså. Når man skal se og høre så meget på en gang så glemmer man det. Jeg synes måske ikke altid det der E-learning er så heldigt () i så store mængder så gjorde jeg simpelthen det hvis jeg havde brug for det og jeg er til et møde. Så gennemgår jeg det der. Så jeg lige ku' genopfriske det.</b>
Erhvervspakker er Spildtid. Der står en og bræger. Kunne komprimeres. Kan gå mere i dybden.	Rasmus	Jeg synes også med de der E-learningsting der har været. <b>Jeg sad med nogle af de der erhvervspakker for et par uger siden. Jeg synes godt nok der var meget spildtid med at der er en eller anden der skal stå og bræge det ene og det andet og stå og () på skærmen.</b> [ja] [Det ku laves smart] Det synes jeg og hvis man komprimerer det ned [ja] så er der for 10 minutter. [Ida: Jamen det er rigtigt] Så er det alt det man kan sætte sig ind i rundt omkring og det synes jeg også er rigtigt godt at man kan læse mere om og gå i dybden med de ting. Ja.
Påstand	Ida	Næste. Det er så en påstand. <b>E-learning er noget fanden har skabt.</b> [latter]
Lidt uheldige elementer i E-learning. Mange gode ting i det. Kan være tidskrævende.	Rasmus	Ikke nødvendigvis. Jeg synes det er meget godt. Også fra mit synspunkt, at <b>man får indblik i, hvad det er man skal være opmærksom på.</b> Så jeg synes det er meget rart at stifte bekendtskab med. <b>Men ligefrem at sige fanden har skabt det. Det synes jeg ikke. Der er lidt uheldige elementer i det, men jeg vil også sige, at der er mange gode ting i det,</b> selvom det også kan være tidskrævende.
Hvor mange ta'r sig tid til E-learning?	Karen	Må jeg spørger. Hvor mange ta'r sig tid, altså når nyheden kommer, at nu er der kommet noget E-learning om det. <b>Hvor mange ta'r sig tid med det samme til at sætte sig der.</b>
Bruger tid på det inden banken åbner, hvis det er noget som vedrører ham.	Søren	<b>Ikke med det samme. Men jeg vil sige på den måde, hvis der er noget der vedrører mig eller det som jeg gerne selv vil lave og det jeg skal bruge. Jamen så finder jeg fem minutter eller ti minutter eller et kvarter om morgenen eller, hvor lang tid det nu ta'r. øhhh. inden banken åbner. Det behøver ikke at være</b>

Ikke nødvendigvis samme dag.		<b>samme dag. Der kan godt gå en uge.</b>
Hvornår har der sidst være E-learning?	Ida	Jeg sidder sådan set og tænker. Jeg kan egentlig ikke huske, hvornår der sidst har været noget E-learning.
Hvidvaskning	Pia	Som <b>Hvidvaskning</b> . [nå ja hvidvaskning]
Hvidvaskning, noget man skulle gennemgå	Ida	Der synes jeg det var noget fanden havde skabt. <b>Det var noget man skulle gennemgå.</b>
Hvidvaskning uinteressant	Søren	Det var fordi det var <b>uinteressant</b> så [det er det] Men det var nødvendigt.
En god måde at få viden på. Skal engang imellem gennemgå en produktpakke. Diskutere det i et fælles forum.	Ida	Men ellers synes jeg osse det er en, altså det er en <b>god måde at få en viden på. Det der bare er farligt</b> ved det er hvis det ligger op af noget andet. <b>Hvis man ikke sidder og diskuterer det i et fælles forum.</b> Hvis jeg bare sidder gennemgår mit så sidder jeg og tænker mine tanker omkring det. <b>Det kunne måske være en god ide og dele sin viden med nogle andre.</b> Det synes jeg var lidt ærgerligt, <b>men jeg ved så ikke om det handlede om, at jeg skulle tage alle de der produktpakker, når jeg kom tilbage. At det skulle ligesom følges op af noget mere. Jeg ved ikke om der havde været mere uddannelse for de andre.</b> Men det tror jeg ikke der havde været, <b>men vi har i hvert fald snakket om, at vi en gang imellem skal gennemgå en pakke.</b> Det er også sådan
en, to, tre gange også scheeew	Søren	Det starter <b>en to tre gange og så scheeew!</b>
Produktpakker ordentligt læs på en gang. Det gode er, at man har det liggende tilgængeligt, hvis man får brug for det. Har det lige ved hånden som forberedelse til møde. Genopfriskning. Ikke effektiv form for læring.	Pia	Det gode ved E-learning det er, at altså nu. Jeg havde samme fornemmelse, som dig omkring det der om produktpakkerne, fordi det var et ordentligt læs på en gang. Man skulle gennemgå, <b>men det gode synes jeg. Det er, at man har det liggende tilgængeligt som du siger altså. Hvis man ved man får brug for det. Jamen så har du det også liggende lige ved hånden.</b> Og så kan du altså bruge, hvis det ligger som <b>forberedelse til et møde.</b> altså noget du har brug for i anden sammenhæng. Så har du det lige ved hånden. <b>Så har du det du har lært på kurset for et halvt år siden.</b> [Søren: Du kan genopfriske det] Ja. Det er hurtig <b>genopfriskning</b> ik'. Og selvom man måske ikke fanger øhh hele indholdet. <b>Så er der alligevel nogle ting, som sætter sig, hvor man husker, hvad man kan vende tilbage til.</b> Men <b>det er ikke den mest effektive form for læring.</b>
Skab Overskud	Karen	Hvad med <b>Skab overskud</b> . Hvor mange af jer har været inde på det.
Prøvet et par gange	Søren	Jeg har prøvet sådan et par gange.
Ikke inde på det	Ida	Jeg har overhovedet ikke været inde og kigge.
	Søren	Jeg har faktisk været der.
	Karen	Har du været igennem alle modulerne?
Udfordret. Ikke alle moduler.	Søren	Nej. Nej. Blive udfordret. Man kan blive udfordret. Så bliver man nødt til at svare igen. Ikke sandt.
Har ikke haft tid. Uinteressant.	Ida	Det er noget det jeg mangler. Fordi jeg synes ikke lige jeg har haft tid til det. De sidste par gange jeg har været inde på. <b>Synes jeg det har været simpelthen så uinteressant.</b>
Mål at lære så meget som	Søren	<b>Men mange gange foregår det måske lige om morgenen som første ting om morgenen lige man egentlig rigtig er startet eller</b>

muligt på kort tid. Suger alt til sig som er væsentligt.		<b>torsdag eftermiddag midt i måneden, hvor der måske lige er fem minutters uha.</b> Nu gider vi ikke mer. [latter] Det bliver aldrig rigtig skal vi sige det rigtige tidspunkt, hvor man er helt oppe og klar og skal til at suge uhørt til sig ikke sandt. Og så ligger det igen med. Jeg har været her et år. Det er mit mål at lære så meget som muligt på så kort tid som muligt. Så jeg suger alt til mig, som jeg mener er væsentligt. Og der går ind og skaber overskud trods alt.
	Suzanne	<b>Når der nu står E-learning. Hvad tænker I så på?</b> Altså ehmm. Jeg tror godt jeg ved, hvad I tænker på. Men prøv alligevel og tænk, hvad det er.
På kursus om regnskabsforståelse. E-learningmateriale ud inden kursus. Effektivt som forberedelse til kursus, hvor det bliver gennemgået.	Pia	Jeg har faktisk også haft nogle i forbindelse med Traineen. Der ved jeg ikke om det kommer. <b>Men f.eks. regnskabsforståelse. Der får vi noget E-learningmateriale ud inden kurset. [Det er rigtigt] Og det var faktisk rigtig godt.</b> Øhh. Som sagt er det igen det der med, at man sidder og gennemgår nogle ting. Altså for sig selv. Men der er mange ting der er brugbare. Når man så ender på kurset. Som forberedelse til kurset. Men det er også fordi man sidder, <b>hvis man bare sidder med det, og der ikke er noget opfølgning på det. Så er E-learning måske ikke så effektivt. Men hvis man har det før et kursus. Hvor du skal lære noget nyt. Og du så får det gennemgået på kurset, så er det altså effektivt.</b>
Godt at få stillet spm. Før man skal af sted. Så kan man se om man har forstået det.	Søren	Det gode er, at der bliver stillet spørgsmål, så man ligesom har læst det før man skal af sted. Så kan man se om man har forstået det. [Pia: Ja] Og man bliver sgu nogle gange lidt overraskede over. Okay. Det ville man blive et andet svar ik'. Øhh. Så må man så gå tilbage og læse det en gang til.
På kursus i X portal. Nåede ikke at få forberedt. For kort tid til forberedelse.	Karen	<b>Jeg var på kursus som sagt i X-portalen. Og der var det så uheldigt at indbydelsen røg ud. Lige ind til vinterferien. Enten var det i vinterferien eller også var det lige op til vinterferien. Og der var da nemlig noget E-learning.</b> Og nu sad jeg så også i kassen. Så der var simpelthen ikke tid til. Og så var det en halv dag man skulle sætte af til det. Og det gjorde jo også, at da vi kom ind på kurset. Der var trods alt ikke ret mange, der havde gået igennem det. Vi kunne simpelthen ikke finde tid til det.
E-learning skal være en kort proces. Skaber uro i afdelingen. Andre sidder og læser regnskab om morgenen.	Søren	<b>E-learning bør også være en kort proces. Fordi lige så snart der skal gå fire timer. Det skaber uro i afdelingen. Du kan ikke sidde der. Du fjerner en medarbejder og hvorfor skal vedkommende bare sidde der. Derovre og sidde og læse det her ikke sandt. Vi andre sidder og læser vores i toget om morgenen.</b> Hvis vi når at skal læse det regnskab, som vi () lige præcis. () lige præcis. Ja.
	Karen	Ja men igen. Det er også, hvordan du prioriterer altså
Accept af at uddannelse er nødvendigt. Mangler måske i bankverdenen.	Søren	Og at accept af uddannelse er nødvendigt. For der er mange som sidder og tænker. Skal man nu på kursus igen. Eller skal sidde derovre og løse en eller anden opgave ik'. Den mangler der måske i dag i bankverdenen.
E-learningprogrammer der tager en halv dag. Har aldrig oplevet en sur mine, når de	Pia	Jeg tror det er meget. Jeg tror langt mere det er en tanke man selv gør sig. Det der med, at man tænker. Nej skal man nu sidde der ovre igen. <b>Jeg har... Fordi de E-learningprogrammer jeg har .. kurser. Det er også nogle der har taget en halv dag for eksempel. Og der har jeg bare sagt. Jeg melder mig ud. og jeg har aldrig nogen sinde oplevet en sur mine.</b> Altså overhovedet.

skulle sidde og forberede sig. Måske en tanke man gør sig.		
	Suzanne	I snakkede lidt om, at I, det der med, at der skete noget efterfølgende i forhold til både <b>e-learning</b> og i forhold til et kursus. At det var ikke altid [nej] at der blev koblet noget praksis på. Sådan hørte jeg jer i hvert fald. Eller var det forkert forstået.
	Ida	Skal vi ha' den næste? <b>Hvor og hvordan har du indtil nu lært mest? Se valgmuligheder.</b>
	Suzanne	De kommer her. [Står på tavle] Af mine kolleger i teamet. Og vores fælles opgaver. Af den fagansvarlige / leder. Kurser. Uddannelse. Ved at læse i VIS. <b>Gennem E-learning.</b> Eller i min fritid.
Hjælper ikke med læsning og E-learning alene.	Søren	Indlæringsmæssigt. Det er jo en kombination af det visuelle og det der kommer ind gennem ørerne der. Og så aktiv deltagelse. Hvis du kombinerer de tre ting. Det vil sige kurser og være med til nogle møder og være der og ku' deltage aktivt. Det er der jeg lærer bedst. <b>Jeg har ikke noget ud af at skulle læse, eller lave e-learning alene. Man kunne selvfølgelig gøre det, men der hvor jeg lærer mest, er der, hvor jeg er aktiv.</b> at få det ind ved øjne og ører. Som Blachmann sagde du skal lugte af sved. [latter]

### Fokusgruppeinterview – Vejle den 11.03.2008

#### Fokus på E-learning

Kodning	Taler	Ordlyd
	Christian	Ja, jeg har været inde for <b>en lille måneds tid side, hvor vurderingsjobbet er blevet lidt anderledes i afrapporteringen, så det har jeg så lært ved e-learning</b> , fortinsvis
	Henrik	<b>E-learning er noget fanden har skabt</b> [smågrin] [ja]
E-learning er praksisrelateret	Henrik	Nu er den jo provokerende, for der vil jeg sige, <b>E-learning, det synes jeg, det er godt uddannelsessystem, hvor man lidt i praksis ser, hvad det går ud på. Så jeg går ind for E-learning. [også med pakkerne ?] Også med pakkerne</b> [skeptisk – hm] man kunne godt tænke sig
Udformning er e-learningssystem er kan være en hindring	Lisbet	Jeg vil bare sige, <b>E-learning, det vi har haft i forbindelse med X-portalen, det var nogle gange skideirriterende, der med de der to figurer, de stod inde foran billederne.</b> De stod simpelt hen lige foran, så man kunne ikke se billederne, og det er nogle gange derved man skal genkende noget, men de stod bare lige plask inde foran. Så nogle gange så kunne det være rart at sige: Minimer, og så ned i et hjørne i forhold til de der billeder, man arbejder med
Kan godt lide formen	Henrik	Altså nu tænker jeg sådan generelt, for <b>jeg kan da også godt komme med nogle kritikpunkter</b> med nogle ting, der ikke altid er bygget lige godt op ved det der E-learning, <b>men generelt så synes jeg, jeg kan godt lide den uddannelsesform</b>
Kan ikke stå alene	Christian	Ja, men <b>den kan ikke stå alene jo</b>
	Henrik	Nej, det er jo nok også meningen, vi skal diskutere [smågrin]
	Christian	Men altså <b>E-learning som sådan, der skal bygges noget mere på</b>
	Morten	Når I tænker E-learning, hvad tænker I så, hvad... fordi vi – mig og Anders vi er sådan udenforstående i forhold til det her, hvad er det så I tænker på ?

E-learning = høreboffer, billeder, lyd og tekster	Henrik	Altså <b>du får høreboffer på, og så sidder du ved din skærm og kører et uddannelsesprogram igennem med billeder, lyd og tekster – spørgsmål og tests</b>
	Lisbet	Det er <b>også brugt meget i forberedelsen til et kursus</b> [Morten: okay]
Hellere læse end tage e-learning	Ivan	Jeg vil bare sige, <b>jeg er ikke særlig begejstret for det. Jeg vil hellere læse mig til det, og så prøve det af i praksis. Jeg synes, det er for stift – alt for tungt.</b>
Kan virke provokerende	Lisbet	Det <b>kan også virke provokerende også, når man nu har de der talende figurer</b> også [ja] (mumlen)
	Ivan	Men det er mere det, <b>når nu man bruger en time på sådan et e-learningprogram. Så vil jeg hellere læse i en bog en time.</b>
Udfordring at "få det gjort"  Godt at være væk fra stedet  Ikke godt til alt	Susan	Der kan også ligge en udfordring i at få det gjort – rent ressourcemæssigt, så er det jo igen en af dem der – nå, det kan jeg godt skubbe. <b>Så spørgsmålet er, om alle får det samme 100% udbytte af – i hvert fald, hvis man skulle have det hele som e-learning, frem for at man er væk fra stedet, og ikke kan gøre andet end og lære. Jeg tror det handler lidt om, at man skal gøre begge dele. Jeg tror det er problematisk, hvis man alene – det ville det i hvert fald være for mig, hvis det alene skulle foregå som e-learning. Jeg synes også e-learning er godt til nogle ting, men jeg synes ikke det er godt til alt.</b>
Kombination er en god ting  Tidsfaktoren vigtig – hvor lang tid tager det – og er programmet effektivt	Jørgen	<b>Det er jeg enig i, kombinationen den er – altså X-portalen, den synes jeg egentlig er et meget godt eksempel på, at man får e-learningen først, og så kommer kursus. Jeg synes personlig, jeg får væsentlig mere ud af selve kurset. Men det er måske også, fordi jeg kan fornemme, at vi har samme holdning til de der personer, der står og siger en masse ting. At e-learningen synes jeg kan være ganske udmærket også, men hvis man føler, at hvis man bare skal sidde og høre på nogen personer, der snakker, hvor man tænker, kan jeg ikke bare få lov til at komme videre. Så er det måske fordi, e-learningmodulerne bare er bygget op på en forkert måde for sådan nogle som os.</b>
	Jørgen	[afbryder] – men derfor kan det godt være noget, fordi man har lidt mere, end hvis du slet ikke havde haft noget, og du bare kom her – men kombinationen synes jeg er en god ting [ja, ja] <b>Men jeg synes sagtens, man kunne lave det bedre – apropos, de her sessioner</b>
Tidsfaktoren vigtig – hvor lang tid tager det – og er programmet effektivt	Helle	Eller hvis det bare er et system, som kører ligeså hurtigt, som hvis man sidder på pladsen. Hvis du bare sad og tastede, så gik der et stykke tid, før feltet overhovedet blev åbnet. Og så kan du starte først med at taste igen. Og så havde man måske også, fordi da de første var igennem og sagde – det tager bare en krig, okay, men så er du måske heller ikke videre positiv, inden du selv går i gang med det [nej] <b>Men det er jo det, at der ligger så meget spildtid i det. Havde det der system kørt hurtigere, og du kunne komme ind i felterne sådan rimelig uden... så kunne du have kørt det igennem på det halve tid. Og du havde fået akkurat ligeså meget ud af det. Jeg synes det var god som appetitvækker til de skærme, du sidder med herinde – det virker bekendte, og så ved du, hvor du skal hen.</b>
Godt som forberedelse	Henrik	Jeg synes det var – det <b>Christian og jeg har været igennem indenfor TK-vurdering. Der fik vi sådan et E-learning, vi skulle</b>

		<b>igennem, inden vi skulle til en snak hernede i OC, hvor vi så gennemgik det efterfølgende – det synes jeg egentlig, at vi sådan blev rimelig rustet til, at vi selv skulle ind i X-portalen og lægge de her vurderinger ind [Christian: ja, det er rigtigt] – det synes egentlig det var</b>
	Henrik	Og jeg giver dig helt ret, <b>nu kan jeg ikke huske om det var dig eller dig, der lige nævnte, at der er for meget spildt nogle gange i det der e-learning – for meget snak. Der kan man godt kritisere det med at gøre det lidt mere effektivt. [Sagtens] og der synes jeg faktisk det her, det er udmærket.</b>
E-learning med tilkoblet underviser	Jørgen	<b>Der findes også andre former for e-learning – ikke nødvendigvis – jeg er ikke sikker på, at det findes i Jyske Bank, men det gør det i hvert fald der, hvor jeg kommer fra. Hvor man simpelt hen har e-learning, hvor du så samtidig har ligesom, hvad hedder det så, når du sådan samtidig har sådan et telefonmøde, hvor du simpelt hen har en underviser i røret, og du samtidig også kan kommunikere. Det der er fordelene ved det, vil jeg sige, det er at hvis det er sådan noget relativt simpelt og ikke noget, der tager særlig lang tid, så kører du det faktisk, hvor du har det som undervisning, hvor du kan se det på skærmen og følge, hvordan man gør, men du har samtidig lidt oplevelsen af at være på kursus, stadigvæk, hvor du kan spørge til. Det kan du jo ikke på sådan et e-learning, som vi lige har været igennem, at hvis der er noget, du er i tvivl om, så er der ikke nogen, du kan spørge. Det kan du på det der, det er faktisk en rigtig god form for e-learning. [Christian: en god kombination] men det er stadig væk e-learning. Det har jeg bare ikke oplevet i Jyske Bank. [Det tror jeg heller ikke, jeg har]</b>
	Ivan	<b>Når jeg har været på kursus eller deltaget i e-learning, så glemmer jeg det hele igen kort tid efter [smågrin]</b>
E-learning med pakkerne alt for overvældende	Ivan	Det tror jeg ikke jeg gør, <b>men jeg vil sige, at nu sidste år, da jeg startede i banken, det var lige omkring, hvor vi fik pakkerne, og da skulle vi alle sammen igennem e-learning. Jeg tror, der var en 20-30-stykker, hvor man skulle krydse af i et regneark. Jamen, jeg tror jeg nåede en tredjedel af de der, fordi det simpelt var for overvældende – det var alt for mange informationer på en gang.</b>
	Ivan	Men det svarer selvfølgelig ikke på det spørgsmål, <b>men jeg er ikke særlig god til det e-learning, så jeg tror jeg vil overlade til jer andre at svare på det spørgsmål.</b>
Uanset formen kræver det at man arbejder videre med det i dagligdagen	Jørgen	Jeg vil sige, <b>om det er e-learning eller det er kursus. Hvis man ikke bruger det overhovedet, så glemmer man det. Og det er generelt uanset om det er e-learning eller det er kursus. Så det er da klart, man har fokus på det, når man kommer hjem, men man skal så også arbejde videre med det</b>
	Henrik	Hvis ikke du får lov at arbejde med det efter kurset [Jørgen: afbryder – det er så det der er udfordringen nogle gange] så bliver det skubbet længere og længere bagud
	Jørgen	<b>Og jeg er fuldstændig enig. Alle de der pakker, vi gik igennem. Dem vi ikke har brugt siden, dem er der da formentlig ikke nogen af os, der overhovedet kan huske</b>
Alt for lange E-learningmodu-	Birte	Ja, men <b>så kan man også sige, at nogle gange e-learningen, det var også <u>alt</u> for langt. Jeg tror nok, det gjorde lige det, at man</b>

ler		<b>til sidste sagde, nej</b> , det er (mumlen) fordi det var så meget, at det... Konkret, så det man gerne vil vide.
	Ivan	Men var det ikke netop det, der var ideen med de der. At man skulle lige som finde vores adfærd. Ikke så meget det der tekniske indhold
Ikke nødvendigt at lære om adfærd, når man har været mange år i banken	Birte	Jo, <b>men jeg synes altså ligesom, hvis man har været i banken i mange år, så kender man jo ligesom godt bankens adfærd som sådan. Det man jo egentlig skulle vide noget om, det var, hvad var der i de der pakker. Og jeg ved godt, at der kan man bare lukke op og kigge i dem, men nu var det jo nyt for os alle sammen, så det man havde brug for at vide noget om, det var, hvad var der i pakkerne, hvad kan man bruge dem til.</b> Ikke så meget udenomssnak, som man egentlig ikke.. synes jeg
Man skal kunne kapere det  Til et kursus er man motiveret	Henrik	Nu synes jeg også, der er lidt forskel på, hvad det er, du er i gang med. For er det et kursus omkring bolig for eksempel. For det første er du af sted og du er motiveret, fordi du måske interesserer dig for bolig, ikke også. <b>Og de der pakker med al det der e-learning – altså der blev du jo bombarderet. Altså, du skal kapere en hel masse. Nogle gange skulle du igennem en to-tre-stykker på den dag af de der, og det er jo info hele tiden. Og det er sådan et, du skal igennem de der kurser, det er ikke sådan et: jeg vil gerne igennem det der kursus der. Nej du skal igennem de der kurser der, og så synes jeg, det er alt for meget information at få på så kort tid. Og der er pr. automatik, noget der bliver – pift ud til venstre med det der. Eller til højre med den der, den husker vi lige, og til venstre med den der. Sådan har jeg haft det.</b>
Hvis ikke man arbejder med det, mister man det	Helle	<b>Jamen, det tror jeg, du har ret i. De pakker du rimeligt har delt ud af – i hvert fald omkring boligprodukterne, ja men dem kender jo. Men de andre ud over, at du har været igennem dem [xxx:dem bruger I ikke så meget måske] Men jeg tror da gerne, du skal have arbejdet med dem lige efter, ellers så mister man [ja] den viden man har fået [ja]</b>
	Henrik	Ja, det er allerede nyt om 3 uger, ikke
	Zanne	Og det tror jeg også godt jeg kan sige, uden at sige noget forkert, at der er ingen tvivl om, at det bliver en større grad af noget blandet læring, hvor e-læring og praksis og mester-... og så kurser – en større grad af blanding af de ting.
Når man kommer væk er tiden sat af !	Lisbet	Ja, fordi det jeg vil sige, <b>når man har haft e-learning, nu sidst med x-portalen, så når man kommer herved, jamen så er tiden jo sat af til af til det, så er det ikke noget, man siger, jamen det ordner jeg lige i overmorgen, så er du jo nødt til at tage af sted. Jeg tror 1/3 var skæringsdatoen på hvornår det gamle system røg ud, jamen så er du jo nødt til at bruge det nye altså – jeg synes det, er er godt ved at komme på kursus, det er, at så er tiden sat af til det, og så er der ikke noget snak om () I forhold til at bruge kollegaer og sådan noget, fordi det bliver altid, vi gør det i morgen, nå men så kom der lige noget andet ind fra højre</b>
	Zanne	Fordi man var sammen om det også ?
Andre ord er bedre end e-learning	Birte	Ja, <b>fordi et er fortalt med nogle andre ord, end det der lige var inde i e-learningprogrammet</b>
	Birte	<b>Ja, fordi du kigger i pakken, og du læser i VIS om pakken – læser det og fortæller kollegerne om, hvad du ser i den der pakke. Det synes vi – eller det synes jeg, at vi fik mere ud af</b>



HR-interview – Silkeborg den 07.03.2008

Fokus på E-learning

Kodning	Taler	Ordlyd
	Morten	[øøhh], så det vi jo arbejder meget med det er jo øh hvordan bruges <b>E-læring i dag. Hvad kalder i det e-learning eller e-læring</b>
	Karin	Jeg tror faktisk vi kalder det <b>e-learning</b>
	Morten	<b>E-learning, E-learning, hvordan bruges e-learning i dag her i Jyske bank?</b>
	Karin	Og jeg <b>tænker, hvad mener du med spørgsmålet når du siger hvordan det bruges?</b>
	Morten	Ja [øøhh], jeg tænker på hvordan [øøhh] i hverdagen eller bruges det til at man <b>sætter sig hen i et andet lokale og gennemgår noget e-learning eller bruges det når man sidder ude ved sit skrivebord.</b>
E-learning  Bred definition  Intranet med info om produkter, koncepter og lovgivning  Powerpoints  Udviklet e-learning  Effective learning	Karin	<b>Ja, men jeg tænker der er flere lag i det spørgsmål. For det første hvad er e-learning og hvor går grænsen for hvornår man kan tale om at nu bruger vi e-learning. Hvis vi tager sådan en meget bred definition på det foregår det alle de steder du nævner, man kan sige at vi har vores intranet hvor der kommer tv-indslag og der er genvejstaster til IT og tastatur, der er sådan nogle ting, hvor man kan sige at det er noget man selv propper ind i sin hverdag og henter den frem, men man kan sige at der hvor vi primært har brugt det, det har været i forbindelse med implementeringer, altså nye lanceringer af produkter og koncepter eller nye vinkler eller nye politikker eller ny lovgivning hvor vi har været inde og så at for at undgå at fysisk skulle samle folk eller bare sende en mail eller lignende, så bliver det så sådan noget e-learning og det er jo alt fra en powerpoint præsentation til noget lyd og billeder til decideret e-learning altså udviklet e-learning moduler, effective learning agtigt, så det er sådan en bred palette, altså man kan sige at det er både på pladsen, men også noget hvor man går ind i et stille rum og sidder eller derhjemme på distancen, så det er forskelligt.</b>
	Morten	Jeg tænkte på, bruges <b>det samarbejds mæssigt altså dialogisk eller bruges det når man sidder enkelt eller er det gruppebaseret?</b>
Bruges individuelt  Ønske om samarbejde	Karin	Der er helt klart <b>intentioner om at noget af det e-learning der er udviklet skal bruges hvor der i hvert fald er 2 der skal sidde, men jeg vil sige at vores erfaring er at det har været individuelt.</b> Ja det er det primært.
	Morten	Ja

	Karin	Så kan det godt være at der er nogen ting, men det er ikke den måde det primært bruges.
Større krav til lederen der skal understøtte læring  IT-understøttelse af læring  I gang med en kravs-specifikation	Karin	Til lederen om hvordan han kan understøtte her fordi der er meget mere skubbet ud til den enkelte bruge i forhold til dengang hvor vi tog mappen under armen og så gik man på kursus, nu skal man faktisk selv til at initiere meget af det her, så for at det kan lykkes med fenne opgave bliver vi også nødt til at gøre det nemmere at gøre det, altså hvordan får vi gjort det nemt eller nemmere. <b>Her ser vi IT understøttelse som en væsentlig faktor</b> i det her, hvordan kan vi samle det her billede og hvordan kan vi sikre at der her henne er sket læring og at den der har været igennem også oplever at der er sket læring. Hvordan kan jeg få det synliggjort fordi, der sker jo rigtig meget indimellem alt det her, som hvor Lederen har en væsentlig rolle. så er vi i gang med og har fundet en samarbejdspartner i forhold til at overhovedet at få lavet en kravspecifikation og bruge noget krudt på at få... vi skal have lavet en kravspecifikation for at vise hvad er det vi skal være i stand til for at kunne lave det her, hvad er det for nogle ting vi skal være afklaret med. <b>Det er vi på vej med i en proces hvor vi bruger et stykke tid på at lave denne her kravspecifikation og så derefter finde ud af hvad det er for IT-mæssige værktøjer vi skal have med ind over for at understøtte det for at det kan lade sig gøre.</b> Så det er sådan hvor man kan sige vi er med hensyn til strategi i organisationen. Vi tror på at når vi har været igennem hele den proces med nogen som stiller de spørgsmål vi ikke selv er i stand til at stille, men hvad er det så egentlig vi har brug for. Vi kan ikke gennemskue hvad det er vi har brug for uden noget sparring og så tror vi så at vi er meget klogere nå vi står på den anden side.
Tilgodeseelse af grupper og cummunities  Facilitering  LMS  Praksis-fællesskaber	Hanne	Det tror jeg ikke man har noget aktivt svar på hvordan vi ser det lige nu. Mit bud er at vi ser det som en ekstrem vigtig del af det at kunne strikke læring sammen på en anden måde fremover, <b>men hvordan vi skal facilitere det, det er måske LMS'en der kan være en, i hvert fald være med til at klargøre vores tanker på det område.</b> Fordi hvordan vi har praktiseret det i de rammer vi har haft indtil nu, kurser osv. det er jo meget at tænke på om vi får lavet nogle gode gruppearbejder og sørger for at folk får det her arbejdet ind i sig selv og deres praksis og hvordan får vi linket hverdagen <b>så deres praksisfællesskab derhjemme også får mulighed for at log på de her ting og arbejde i dybden med det. Det er sådan vi har gjort, men hvordan vi skal få det faciliteret i den der vores nye tænkning det vil jeg ikke sige noget kvalitativt bud på endnu.</b>
	Morten	[øøhh] vi taler jo meget om e-learning i forbindelse med vores projekt, hvordan... er man parat til at

		eksperimentere med noget mere e-learning der foregår dialogbaseret eller hvad... eksperimenterer man med nogle ting i banken omkring læringskultur. Gør man det ude i afdelingerne eller er der nogle enkelte afdelinger.
Eksperimenter med e-læring  Ikke kommet til dialogbaseret e-learning	Hanne	Vi kan jo sige det på den måde at den [øøhh] den [øøhh] e-learning der har været produceret og har mødt f.eks. vores rådgivere og flere andre af vores kolleger herinde. Den har jo været produceret centralt, så det er jo ikke noget man som sådan eksperimenterer med rundt i afdelingerne. Det er noget vi igangsætter, f.eks. via introduktionen til jyske forskelle, hvor der var en masse måder man skulle lære produkter på. Der eksperimenterede vi for det havde vi aldrig produceret før. Der eksperimenterede vi med, hvordan kan man pakke rimelig meget konkret produktviden ned i nogle pakker og ligesom gøre det tilgængeligt. Det var på det niveau, men det at lave det dialogbaseret, der mener jeg ikk', der er vi ikke helt kommet til endnu. Vi har ønske om at ligesom koble, at koble mere på og folde den ud for så længe kun opererer her, ved vi godt at der aldrig vil være noget der vil bliver til kompetence. Man er nødt til at få involveret noget dialog og noget handlingsbearbejdning og noget ping pong og frem og tilbage. Alt hvad der findes af muligheder tilgængeligt IT baseret i dag det er da ligesom det der ligger i kortene. Det er da det vi skal ind over igå' Karin.
Samarbejds-partner  E-learning version 2.0	Karin	Altså, jeg vil sige at jeg nævnte tidligere at vi enterede med en samarbejdspartner for at få lavet en kravspecifikation og en af baggrundene til at vi har valgt dem vi har er, <b>at de tænker mere end lige 14 dage frem på lige præcis e-læringsværktøjer. De er ude i nogle eksperimenter lige i øjeblikket i forhold til mere brugerdrevet e-learning og hvor det er sådan en e-learning version 2.0. Altså hvor de er ude og lave sådan nogle eksperimenter altså i forhold til at hvis vi skal opgradere de moduler vi har lavet som sådan nogle klassisk e-learning som udgangspunkt, så skal det være brugerdrevet og det eksperimenterer de med sammen med nogle virksomheder der er længere fremme end vi er. Men vi kan da i hvert fald se at de har tænkt længere frem end vi har og det er sådan noget vi har brug for</b>
	Morten	[ømm].... Jamen, et af de spørgsmål vi os har det, det er, er der etableret <b>webbaseret ressourcer for lærende... netværk, [øøhh], er der, [øøhh], vi kører jo meget på, på det her Firstclass lms hvor vi har konferencer, har i [øøhh], sådan noget webbaseret.</b>
	Karin	<b>For lærende?</b>

	Morten	<b>Ja for lærende netværk</b>
	Karin	Nej
	Morten	Nej
	Karin	Ej det vil sige <b>til UD eksperimenterende</b>
	Morten	Ja
	Karin	(?) <b>IT udviklingen de sidder jo og har, altså prøver forskellige blogs</b>
	Morten	Ja
	Karin	<b>og alt muligt andet af, hvor man sidder og har forskellige bruger. Så altså...</b>
	Hanne	<b>Vi har ikke defineret og udbudt...</b>
	Karin	Nej
	Hanne	<b>... værktøj til vores....</b>
Netværk for de lærende intranet	Karin	Men det kommer også an på hvad vi definere som det, for så sidder jeg og tænker, vores, vores [øøhh]... TV og medie hvordan det bliver brugt, <b>og vores intranet</b> hvad det bliver brugt til, og sådan noget. <b>Jamen der er jo masser af læring der. Alle vores Vis dokumenter og alt muligt andet, altså der er masser af, af, af webbaseret der.</b>
	Morten	<b>Debatter og sådan noget der</b>
Masser af info, glemmer at definere det som læring	Karin	<b>Ja, ja der er masser af sådan noget der, vi glemmer bare lige at sige det er læring.</b>
	Hanne	<b>Ej masser og masser</b>
	Zanne	Jo altså...
	Karin	<b>30 % masser, så da....</b>
	Karin	<b>Skal vi slås</b>
	Alle	HAHAHAHAHA
Der kan gøres mere	Hanne	<b>Der er da noget, men jeg tror vi kan gøre meget mere der</b>
	Karin	Det kan vi da også.
	Morten	Jamen er vi ikke... Har du noget
	Zanne	Hvordan ser i [øøhh] <b>kompetencerne i forhold til brug af E-Learning ude i afdelingsnettet</b> , altså hvordan hvordan
	Morten	Ja... ja...
kompetencerne i forhold til brug af E-Learning ude i afdelingsnettet	Karin	<b>Der er et stort potentiale.</b>
Tilbage melding på e-learning	Karin	Nej, Og det gør vi ikke ud fra for <b>meget modsat rettet, [ømm], meldinger på at de er ved at brække sig over det, og at de synes det er fantastisk, så vi mangler egentlig faktagrundlag, udtalelser, tænker jeg o forhold til hvor er vi henne. Jeg synes de er stritter virkelig bredt i forhold til meldinger, og det kan også godt være at det er begge dele</b>

	Zanne	Og det er så for ??eleverne??
	karin	[ømm]... og, og som også aflejrer, altså i hvor er vi henne, men men <b>men det mangler vi simpelthen noget fakta på. Så kunne i ikke lige lave en undersøgelse på det?</b>

## BILAG 17 – KATEGORISERING – TIDSFAKTOR/GEOGRAFI

Fokusgruppeinterview – København den 10.03.2008  
5 deltagere

### Fokus på tidsfaktor

Kodning	Taler	Ordlyd
Boligkursus. Basis. Rågivere med mange års erfaring. Følte de spildte tid. Moral ikke høj. Ærgerligt for dem som kom for at lære.	Karen	Jeg var jo selv.. For jeg var på et boligkursus. Og det har også været basis [Ida: Ja] Og der sad vi jo selvfølgelig fordi vi mente vi ku få noget ud af det. Der sad også en del som havde været rådgivere i mange år [Ida: Ja] <b>Men for at komme på et andet kursus så skulle de have været på det her kursus [Ida: mmm] Og det gjorde sådan lidt, at de sad og følte. De spildte deres tid.</b> Og det gjorde jo også sådan lidt at moralen på kurset den var ikke særlig høj [Ida: Nej] fordi nogle var der fordi de skulle være og det er lidt ærgerligt. Det ødelægger det altså for os andre der ligesom kommer med eh. en ide om, at nu vil vi gerne lære ()
Spild af tid og bankens penge	Ida	Jo det <b>er lidt spild af deres tid.</b> Og det er spild af bankens penge.
E-learning. Erhvervspakker. Spildtid. Kunne komprimeres. Kan gå mere i dybden.	Rasmus	Jeg synes også med de der E-learningsting der har været. Jeg sad med nogle af de der erhvervspakker for et par uger siden. <b>Jeg synes godt nok der var meget spildtid med at der er en eller anden der skal stå og bræge det ene og det andet og stå og () på skærmen. [ja] [Det ku laves smart] Det synes jeg og hvis man komprimerer det ned [ja] så er der for 10 minutter.</b> [Ida: Jamen det er rigtigt] Så er det alt det man kan sætte sig ind i rundt omkring og det synes jeg også er rigtigt godt at man kan læse mere om og gå i dybden med de ting. Ja.
Behandles forkert efterfølgende i afdeling. Historie om håndboldskamp. Sammenligning med kursus. Ikke ressourcer, når man kommer hjem.	Søren	Men det er jo ikke læringsprocessen der er gal med her. Det er den måde man behandler det efterfølgende internt i den pågældende afdeling. Også er det ganske menneskeligt. Man kan gå ind og se en <u>håndboldskamp</u> for eksempel. Nu var jeg sammen med en erhvervsklub ude i fredags. Og så da jeg kom hjem her klokken 10 om aftenen. Så var man vild høj, for den var vildt spændende ik' sandt. Jamen så fader den selvfølgelig ud. Ik sandt. Det er det samme, hvis man har været på

		kursus og lært noget. Så øj [host] hjem og gøre. Så kommer hverdagen. [Ja] som du rigtig nok sagde. <b>Fordi der er ikke ressourcer til at man eller... opgaver til, at man kan sidde lige præcis med det her konstant i en uge eller fjorten dage i en måned eller to.</b>
Jysk handlekraft. Måden hvorpå man møder folk. Hører det igen og igen.	Søren	Jysk Handlekraft (ja) Det er... man kunne sige det er et koncept, hvorpå måden vi skal kommunikere med folk. () møder. Korte version [ja] som er genialt. Det er slet ikke det. <b>Men når man kommer og vil lære risikostyring og så det første femten timer af det man har hørt. Det er måske, fordi jeg har været på mange ku ku kurser på den korte tid. Så synes jeg det er. Nå nej ikke igen.</b>
Mange fravælger at bruge jyske handlekraft. Eller vælger dele af det. Tager lang tid. Det er nyt.	Søren	Men der er jo ikke ret mange der bruger det jysk handlekraft kursus. Det Jyske Handlekraft kursus jeg var på. Der var ikke ret mange der rigtig brugte det. <b>Altså man bruger dele af det eller ingenting. ehh. Jeg kunne forestille mig, at mange de fravælger det, fordi de synes det tager for lang tid. Alt nyt tager lang tid.</b> Så det er bare spørgsmål om () ikke fordi jeg selv er bedre, fordi må jeg sige. Ja. [latter]
Melder ud omkring nye kunder og engagementer. Bedre at tale om kursus og det nyeligt lærte i mindre grupper. Hvis det er til alle, føler flere det er spildtid.	Pia	Jeg synes at vi begyndte nu her at skulle melde ud [host] et eller andet () hvilke nye kunder har man fået i () eller hvilke engagementer arbejder man med. Men ikke sådan den der viden man får fra et kursus. Og der ville jeg måske også mene, at jeg ville mene, at det var relevant at tage dem i mindre grupper end nødvendigvis at skulle kommunikere det ud til alle folk. ehh. Der tror jeg man rammer hus forbi mange steder ligesom. Så tror jeg der ville være mange som gik ud med den der IT koordinator. [taler i munden på hinanden] tænker aeeeh. <b>Nu tog hun ti minutter inden kunderne de ringer ind om morgenen.</b> ehh.
Lidt uheldige elementer i E-learning. Mange gode ting i det. Kan være tidskrævende.	Rasmus	Ikke nødvendigvis. Jeg synes det er meget godt. Også fra mit synspunkt, at man får indblik i, hvad det er man skal være opmærksom på. Så jeg synes det er meget rart at stifte bekendtskab med. Men ligefrem at sige fanden har skabt det. Det synes jeg ikke. Der er lidt uheldige elementer i det, <b>men jeg vil også sige, at der er mange gode ting i det, selvom det også kan være tidskrævende.</b>
Hvor mange ta'r sig tid til E-learning	Karen	Må jeg spørger. <b>Hvor mange ta'r sig tid, altså når nyheden kommer, at nu er der kommet noget E-learning om det. Hvor mange ta'r sig tid med det samme til at sætte sig der.</b>
Bruger tid på det inden banken åbner.	Søren	Ikke med det samme. <b>Men jeg vil sige på den måde, hvis der er noget der vedrører mig eller det som jeg gerne selv vil lave og det jeg skal bruge. Jamen så finder jeg fem</b>

		minutter eller ti minutter eller et kvarter om morgenen eller, hvor lang tid det nu ta'r. øhhh. inden banken åbner. Det behøver ikke at være samme dag. Der kan godt gå en uge.
Har ikke haft tid. Uinteressant.	Ida	Det er noget det jeg mangler. <b>Fordi jeg synes ikke lige jeg har haft tid til det. De sidste par gange jeg har været inde på. Synes jeg det har været simpelthen så uinteressant.</b>
Mål at lære så meget som muligt på kort tid. Suger alt til sig som er væsentligt.	Søren	Men mange gange foregår det måske lige om morgenen som første ting om morgenen lige man egentlig rigtig er startet eller torsdag eftermiddag midt i måneden, hvor der måske lige er fem minutters uha. Nu gider vi ikke mer. [latter] <b>Det bliver aldrig rigtig skal vi sige det rigtige tidspunkt, hvor man er helt oppe og klar og skal til at suge uhørt til sig ikke sandt. Og så ligger det igen med. Jeg har været her et år. Det er mit mål at lære så meget som muligt på så kort tid som muligt.</b> Så jeg suger alt til mig, som jeg mener er væsentligt. Og der går ind og skaber overskud trods alt.
På kursus i X portal. Nåede ikke at få forberedt. For kort tid til forberedelse.	Karen	Jeg var på kursus som sagt i X-portal. Og der var det så uheldigt at indbydelsen røg ud. Lige ind til vinterferien. Enten var det i vinterferien eller også var det lige op til vinterferien. <b>Og der var da nemlig noget E-learning. Og nu sad jeg så også i kassen. Så der var simpelthen ikke tid til. Og så var det en halv dag man skulle sætte af til det. Og det gjorde jo også, at da vi kom ind på kurset. Der var trods alt ikke ret mange, der havde gået igennem det. Vi kunne simpelthen ikke finde tid til det.</b>
E-learning skal være en kort proces. Skaber uro i afdelingen. Andre sidder og læser regnskab om morgenen.	Søren	<b>E-learning bør også være en kort proces. Fordi lige så snart der skal gå fire timer. Det skaber uro i afdelingen. Du kan ikke sidde der. Du fjerner en medarbejder og hvorfor skal vedkommende bare sidde der. Derovre og sidde og læse det her ikke sandt. Vi andre sidder og læser vores i toget om morgenen.</b> Hvis vi når at skal læse det regnskab, som vi () lige præcis. () lige præcis. Ja.
Accept af at uddannelse er nødvendigt. Mangler måske i bankverdenen.	Søren	<b>Og at accept af uddannelse er nødvendigt. For der er mange som sidder og tænker. Skal man nu på kursus igen. Eller skal sidde derovre og løse en eller anden opgave ik'.</b> Den mangler der måske i dag i bankverdenen.
E-learningprogrammer der tager en halv dag. Har aldrig oplevet en sur mine, når skulle sidde og forberede sig. Måske en tanke man gør sig.	Pia	Jeg tror det er meget. Jeg tror langt mere det er en tanke man selv gør sig. Det der med, at man tænker. Nej skal man nu sidde der ovre igen. Jeg har... <b>Fordi de E-learningprogrammer jeg har .. kurser. Det er også nogle der har taget en halv dag for eksempel. Og der har jeg bare sagt. Jeg melder mig ud. og jeg har aldrig</b>

		nogen sinde oplevet en sur mine. Altså overhovedet.
Booker i kalender.	Karen	<b>Så booker man det ind i sin kalender ik' os.</b>
Ved nogle ting, men ellers Søges de kompetencer der er i afdeling. Har lidt af hvert i afdeling. De vil gerne bruge tid på det.	Rasmus	( ) Selvfølgelig ved man nogle ting, men det er langt fra alt jeg ved. Så den måde jeg søger vejledning på er at søge de kompetencer der er ude i vores afdeling. Og vi er heldigvis privilegerede, at vi har sådan lidt af hvert såehh. <b>Hvis vi lige står og har brug for noget, så er der også en der heller end gerne vil bruge tid på det.</b>
Ens eget ansvar at få ført ting ud i livet. Svært når man kommer tilbage kun at sætte fokus på et område. Bedre hvis man fik involveret et team.	Pia	Selvfølgelig. Altså man står jo alene med det ligeså snart man kommer hjem fra kurset. Altså så er det joeh ens eget ansvar. At man får ført nogle af tingene ud i livet. Og der er det bare, at jeg siger. Der er la.. <b>Man sidder i en uge eller tre dage og arbejder intensivt med et eller andet. Og så kommer man tilbage, hvor alle dagligdagens pligter er der. Og der er det svært og kun sætte fokus på et område.</b> Og det vil der jo være uanset. Det kan der jo aldrig laves om på. Men så kunne der måske sættes mere fokus på det ved, at man fik involveret et team i det fremfor, at det kun var en selv, som sad med den her opgave. Men altså. Det stemmer jo overens med det vi skal ud og praktisere ude i afdelingen, når vi er på kurset. Det synes jeg ikke der er...
Har bankens holdning ændret sig. Har siddet i udenlandslån. Kunne ikke få nogle viden fra nogen systemer. Havde et helt år til at lave fejl. Kan ikke nå at lære det hele på en måned. Må ta' den tid det ta'r. Brugte de hjælpemidler man har. Man skal kravle før man kan gå.	Karen	Jeg kan også godt lide at høre om bankens holdning har ændret sig end da jeg startede i banken. Jeg kom igen fra noget helt andet. Og jeg har siddet i udenlandslån. ( ) Og udenlandslån var også sådan lidt. Altså der var ikke nogen der kunne det. Vi var tre der kunne. Eller i starten var vi kun to. Der var ikke rigtig. Altså du kunne ikke få nogen viden nogen steder fra. Der var ingen systemer. Jeg stod i printerrummet og så tænkte jeg. Kors det her. Det lærer jeg bare ALDRIG. Og så sagde min medarbejder. Det var så min medarbejderleder der sagde. Ja rolig Karen. Du har et helt år. Du kan lave lige så mange FEJL du vil. Altså det var ikke sådan, at jeg skulle blive færdig i morgen. <b>Altså jeg skulle kunne det om tre uger. Et helt år. Et... Så jeg kunne ligesom slappe af med mig selv og sige okay.</b> Og jeg har også lavet en kæmpe brøler. Og der var ikke nogle der rynkede i panden eller kom og sagde. Pyh Karen. Og det gjorde sådan, at jamen jeg lærte det jo osse. <b>Ja. Og det har jeg ligesom taget med til Brønshøj. Og så sige. Men jeg kan ikke nå det hele på en hel måned. Jeg må ta' den tid det ta'r.</b> Og så bruge de hjælpemidler der er. Fordi så mange gange så stresser man osse. Så vi kender det jo alle sammen. Man vil enormt gerne være gode til tingene til at sige man



		har lært det. Man skal ligesom kravle før man kan gå.
Lærer bedst ved at have mange folk omkring sig. Lærer bedst ved at have folk omkring sig, der kan hjælpe ham. Have noget man har selv. Som man har ansvaret for. Modnet ham at blive kastet ud i det. Skal også være bagvedliggende uddannelse.	Rasmus	Den jeg tog. Der er mange forskellige muligheder her. Hvad der er det rigtige og hvad der er det forkerte. [latter] Jeg lærer bedst, hvis jeg har mange folk omkring mig. Folk der kan hjælpe mig videre med at lære ting for dem. Men stadig da vil jeg osse ligesom Pia osse sagde. Det der med, at med at have noget man har selv. Som man har ansvaret for. Øhm som kan gå godt og kan gå skidt. Man kan få nogle knops hen af vejen og i det hele taget det der med, at man har noget selv, så man har noget at have ansvaret for. Øhmm det er det, som jeg har kunnet mærke ude hos os. Der har modnet mig mest. Og har lært mig mest øhh. Det er at blive kastet ud i det og så kan man altid se og så, hvis man falder halvvejs så må man starte forfra og så prøve en gang til med en anden metode. Men igen der skal jo også være noget bagvedliggende uddannelse og praktik. Sådan så uddannelsen for mig har også været fin med, at man har haft kurser. Og så kommer tilbage til arbejdspladsen. <b>Men jeg ved heller ikke om jeg ville have prioriteret 2, 3 eller 4 år eller hvor meget det er og så komme ud og skulle være klædt på til at kunne håndtere de ting.</b>
Travlt i afdelingerne	Suzanne	<b>Ja. Jeg tror problemet ligger i, at ehh, at man har for travlt i afdelingerne til at afse måske 3 gange 3 dage på et år. [ja plus]</b>
Forberedelsestid	Suzanne	<b>Plus forberedelsestid og sådan noget</b> [Ida: ville du have tid til det?]
	Søren	Det ved jeg ik'. Nu har jeg kun været her i et år. øhh. Hvis jeg synes det var i den retning, og det kunne gavne os. Så ville jeg tage mig tid til det. <b>Det er jo prioritering.</b>
Jysk Handlekraft støder man på i forbindelse med rigtig mange kurser. Når man snakker om kostningsminimering. Den kunne vi vist godt have taget hjemme på Vesterbrogade.	Pia	Vi havde faktisk et helt klassisk eksempel på det der. ehh. Jeg havde ferie i den uge, så jeg var ikke med. Men der var en dag i Silkeborg for erhvervstrainees omkring... Noget Jysk Handlekraft, som du selv siger du støder på Jyske Handlekraft rigtig mange gange i forbindelse med kurser og sådan noget. <b>Og de sad derovre fra klokken, hvad skal vi være derovre klokken ti, når vi kommer fra Sjælland. Fra klokken ti til klokken tre.</b> Og der kom. Der var så en underviser der blev syg. Og der skulle have været en underviser herfra områdeceneret her, hvor vi kiggede på hinanden og tænkte. <b>Det er fuldstændig hul i hovedet, hvis vi kører herfra klokken seks om morgenen for at være i Silkeborg til klokken tre og så køre hjem igen.</b> Når der kommer en underviser derovre fra og når vi snakker om kostningsminimering og sådan noget. Så er der rigtig mange gange, hvor

		man kigger på hinanden og <b>tænker den kunne vi vist godt have taget hjemme på Vesterbrogade.</b>
Der er noget om aftenen der går fløjten.	Suzanne	Ja. [også fordi altså ] Der har været holdt nogle kurser herovre. Der har været sådan nogle ting omkring. Og der er vi mere tilbøjelige til at så smutter man hjem og så skal man hente børn og sådan noget. <b>Det korter det sådan meget af i den anden ende i forhold til de dage man så eh har ()</b> . Der er ligesom noget der om aftenen der går fløjten. [ja. Det er rigtigt.] Det er sådan en af de ting vi ikke rigtig har været omkring. Det er...

### Fokusgruppeinterview – Vejle den 11.03.2008

#### Fokus på tidsfaktor

Kodning	Taler	Ordlyd
Udbud er en ting, men der er også flaskehalsproblemer	Helle	Hvad med de der udviklingshuse, har jeg ikke ret i, <b>at de er simpelt hen overrendt, at der er flere års ventetid for at komme på sådan et udviklingshus – forløb – tror jeg</b>
	Zanne	Der er i hvert fald <b>ventetid</b>
	Lisbet	Ja, og det synes jeg måske er ærgerligt, fordi der sidder jo nogle personer, der – <b>jeg har bare lyst til at komme i gang, og så må man måske vente to år på at komme på et</b>
	Jørgen	Jeg tænkte i øvrigt på udbudet. Der kan man selvfølgelig også sige, hvor stor er paletten, <b>men man kan også sige, hvor mange – hvor lang tid skal man vente på et kursus, fordi hvis du gerne vil på pensionskursus, så er det sådan noget, hvor der er rigtig lang ventetid på [ja] og det synes jeg måske også er en udfordring</b>
	Ivan	Men helt ærligt foregår det ikke sådan, at hvis der 20 på <b>venteliste på et kursus</b> , så laver vi et kursus
	Zanne	Ja, det kommer lidt an på, hvilket kursus det, men også – <b>nu havde vi jo en periode i 2007, hvor der var skruet ned for alting</b> . Og vi har også en periode i år, hvor man kan sige, i kraft af udviklingen af den nye bankuddannelse er i gang, så kører det hele lidt på lavt blus. Der kommer også mange nye ting, der kommer letpension, der kommer..., Derfor har man skruet ned for mange ting, fordi der kommer noget nyt. Men..
Svært at planlægge uddannelse i afdelingen i dagligdagen  - der skal disciplin til  - eller man skal skubbes	Helle	Jeg tror da – det skal jeg da i hvert fald selv være bedre til at udnytte og have mere fokus på det der, <b>fordi i dagligdagen, der når man det ikke. Altså der er – okay prøv at kigge i min kalender – eller det gør jeg i hvert fald ikke, for man kunne godt lægge en plan om, at nu sætter jeg en time af hver uge, hvor du sætter dig ind i al-rummet, og der kan jeg da godt tænke ved mig selv, hvorfor er jeg ikke kommet af sted endnu. Fordi at du – altså – altså – jeg styrer mig så meget af den kalender, og af de opgaver, der ligger. Jeg siger bare, jamen det kan du gøre i morgen. Selv om din sidste ende...</b>
	Christian	Så må du lægge det ind som en opgave
	Helle	Jamen det er den her med at sige, <b>at så skubber vi det en uge</b>
Lærer noget 8 timer om dagen – sparring i	Susan	Men udvikling er vel heller ikke alene at komme på kurser – altså det er ligeså meget at arbejde med () – at sidde rundt om bordet med nogle kolleger, som kan noget andet, end det man selv kan. Og så

teamet - lærer ved at høre, hvordan de andre gør		måske have noget god sparring eller også så selv være åben for at sige, jeg ved, du ved noget om det her, og på den måde, der lærer man jo faktisk noget hver eneste dag – 8 timer om dagen. Fordi et eller andet sted, der handler det jo også om at man er åben for at sige, okay, det her det ved jeg ikke noget om, det er der nogle andre, der gør, lad os prøve og sparre omkring det. Og der kan man sige, der kan man lære rigtig meget om dagen ved bare at sidde omkring det runde bord. <b>Det tager selvfølgelig også noget tid engang imellem, og der kan der godt være tider, hvor det går lidt stærkt, men jeg vil alligevel påstå, at man hver dag lærer et eller andet ved at sidde overfor nogen, som kan noget andet end en selv bare ved at lytte til, hvordan de gør.</b> Så det er jo også en måde, og det ved jeg godt, at det ikke er målrettet – et eller andet sted en plan, men man lærer og udvikler sig jo alligevel ved at høre, hvordan de andre de gør
Tidsfaktoren vigtig – hvor lang tid tager det – og er programmet effektivt	Helle	Eller hvis det bare er et system, som kører ligeså hurtigt, som hvis man sidder på pladsen. Hvis du bare sad og tastede, så gik der et stykke tid, før feltet overhovedet blev åbnet. Og så kan du starte først med at taste igen. Og så havde man måske også, fordi da de første var igennem og sagde – det tager bare en krig, okay, men så er du måske heller ikke videre positiv, inden du selv går i gang med det [nej] <b>Men det er jo det, at der ligger så meget spildtid i det. Havde det der system kørt hurtigere, og du kunne komme ind i felterne sådan rimelig uden... så kunne du have kørt det igennem på det halve tid.</b> Og du havde fået akkurat ligeså meget ud af det. Jeg synes det var god som appetitvækker til de skærme, du sidder med herinde – det virker bekendte, og så ved du, hvor du skal hen.
	Ivan	<b>Når jeg har været på kursus eller deltaget i e-learning, så glemmer jeg det hele igen kort tid efter [smågrin]</b>
E-learning med pakkerne alt for overvældende	Ivan	Det tror jeg ikke jeg gør, men jeg vil sige, at nu sidste år, da jeg startede i banken, det var lige omkring, hvor vi fik pakkerne, og da skulle vi alle sammen igennem e-learning. Jeg tror, <b>der var en 20-30-stykker, hvor man skulle krydse af i et regneark. Jamen, jeg tror jeg nåede en tredjedel af de der, fordi det simpelt var for overvældende – det var alt for mange informationer på en gang.</b>
Man skal kunne kapere det  Til et kursus er man motiveret	Henrik	Nu synes jeg også, der er lidt forskel på, hvad det er, du er i gang med. For er det et kursus omkring bolig for eksempel. For det første er du af sted og du er motiveret, fordi du måske interesserer dig for bolig, ikke også. Og de der pakker med al det der e-learning – altså der blev du jo <u>bombarderet</u> . Altså, du skal kapere en hel masse. Nogle gange skulle du igennem en to-tre-stykker på den dag af de der, og det er jo info hele tiden. Og det er sådan et, du skal igennem de der kurser, det er ikke sådan et: jeg vil gerne igennem det der kursus der. Nej du skal igennem de der kurser der, <b>og så synes jeg, det er alt for meget information at få på så kort tid.</b> Og der er pr. automatik, noget der bliver – pift ud til venstre med det der. Eller til højre med den der, den husker vi lige, og til venstre med den der. Sådan har jeg haft det.
For meget tid på præsentationer på kurser	Ivan	Nu synes jeg, jeg har været på en 2-3 kurser efter jeg er startet i Jyske Bank. <b>Jeg synes, man bruger al for meget tid på at præsentere hinanden. Jeg tror, man bruger en to-tre timer på at præsentere hinanden. Og et eller andet sted –det bliver man</b>

		<p>sgu træt af, fordi man føler lidt, når man kommer på kursus, så vil man gerne have lidt med tilbage. Det er det der med at komme til at lære hinanden at kende, det kan man også gøre efter frokosten eller om aftenen. Der synes jeg, man skulle korte lidt ned på den der del. Men ellers – jeg ved det er en del af kulturen, så det er jo et bevidst valg, at man gør det. Jeg synes bare, at man spilder tiden lidt</p>
<p>Rollespil medfører, at fokus er på, at man er bange for at skulle fremlægge/ optræde</p> <p>For meget spildtid bruges på fremlæggelser</p> <p>Nogle kurser supergode</p> <p>Undres over, at evalueringer siddes overhørigt</p>	Jørgen	<p>Det er jeg enig i. det må jeg sige, det synes jeg også man bruger meget tid på, men der har jeg så, nu har jeg nævnt rollespillene en gang. Men <b>jeg føler også rollespil, man bruger utrolig meget tid på, at man får præsenteret opgaven, hvad det er vi skal gøre, så går man ud i grupper og sidder og snakker om tingene, og hvem gør hvad, og man sidder og bruger meget at tiden på – bare det ikke er mig, der er den, der skal fremlægge det.</b> Og så kommer man ind og bruger noget tid på det inde i plenum også. Og der har jeg sådan lidt – for mig (støn), <b>der ville det være meget bedre at sige, jamen de der tre timer, man måske kan bruge på en opgave, der ville jeg personligt få langt mere ud af det, hvis man havde en konkret case, hvad skal man sige, hvor man egentlig kørte den igennem fælles og tog hvert element i den og sagde, jamen hvad er det vi skal være opmærksom på her, og hvem har nogle god inputs osv.</b> Det får jeg meget, meget mere ud af, fordi jeg føler der bliver brugt for meget krudt på – hvordan skal vi nu fremlægge det, og hvordan skal vi nu gøre det, og så stå og skrive det på en tavle, og det gør hver enkelt gruppe så. <b>Så jeg synes, der er meget spildtid også på kursus. Men det skal jeg skynde mig at sige, at det er der ikke generelt, det er der på nogle kurser. Der er også andre kurser, der er supergode.</b> Men der er jo sådan en evaluering bagefter, og det kan jeg høre nogle gange, når man bliver spurgt på et kursus, hvad er det I tror, hvad er det I gerne vil have. Hvad siger I om det her kursus, når I går. Det er ligesom det første man skal starte med at beskrive. Og der var der i hvert fald rigtig mange, der skrev, at man ikke ville have rollespil. Og der er også tilbagemeldinger på evaluering af kurset, og det kan undre mig, at man så ikke kunne ændre sig en lille smule hen imod, at så er der så de optimale – de gode tilbagemeldinger på det. Det gør man jo nok også, men..</p>
Lærer meget af at snakke sammen og dele erfaringer og guldkorn	Jørgen	<p>Men der er min påstand, at så bare hvis man kører en eller anden case igennem fælles, så vil der være rigtig mange, der kommer med guldkorn også, som kan lærer mindst lige så meget af. Øh, og der er jo også folk, der siger, at jeg har prøvet at gøre sådan og sådan, der er mange, der kan fortælle om et konkret møde, også hvor de har gjort det knap så godt [mm] og det synes jeg da, men det er da rigtigt, når det først er ovre, <b>jeg synes bare, man bruger utrolig meget energi på – og sådan er vi jo desværre åbenbart rigtig mange, der har det, jeg bruger enormt mange ressourcer på at tænke, bare det ikke er mig, der skal op til det her og bruge krudt på, hvem er det nu, der skal præsentere det her. Hvem er det, der skal skrive på tavlen osv.</b> Det er der, jeg synes, man bruger for meget tid og krudt og energi på de ting i stedet for det konkrete.</p>

Fokusgruppeinterview – København den 10.03.2008  
5 deltagere

### Fokus på geografi

Kodning	Taler	Ordlyd
<p>God ide med samling i team. God ideer fra kursus.</p> <p><b>Juhu Silkeborg</b> <b>Anderledes efter hjemkomst.</b></p>	Pia	<p>Det ku' være. Jeg tror det kunne være en god ide at prøve eller så bare samles i et team og sige jeg har været på det her kursus, hvor jeg fik en god ide til et eller andet. så man kunne prøve at sprede stemningen lidt ik.</p> <p><b>Jeg oplever tit en juhu fornemmelse i Silkeborg og så en () fornemmelse, når man kommer hjem igen [snak]</b></p>
<p>Sideløbende uddannelse. Kurser i Jylland. Kurser på Henrik Brock. <b>Ægte interesse i Jylland. Bla bla på Henrik Brock. Underviser i Jylland går op i det.</b></p>	Rasmus	<p><b>De kurser som jeg har været på. Altså vi har jo en sideløbende uddannelse, hvor vi tager finansuddannelsen, som består af kurser i Jylland samtidig med det består af de kurser som skjørgenns () inde på Henrik Brock. Og hvis man skal parre dem op mod hinanden så hedder det Ægte interesse i Jylland og bla bla inde på Henrik Brock. Så de kurser vi er på ovre i Jylland. Da synes jeg virkelig man kan mærke, at folk går op i det dem der står og underviser og vil gerne lære fra sig. Så jeg vil sige ægte interesse. For at bruge fine jyske ord.</b></p>
<p>Introduktionskursus til Jyske Bank.</p>	Søren	<p>Jeg har kun en tilføjelse. Det er, at når man ta'r en uddannelse. Og når man nyansætter folk. Så har jeg været et sted, hvor at man lavede specielt for dem som har med salg og rådgiver og salg. Det sætter man sammen. Der er først og faktisk, så jeg det som kunde, hvor det virker overdrevet. Så gik der jeg tror seks otte uger, hvor man til gengæld var på en uddannelse, hvor man lærte alt om firmaet. Det var måske måden man solgte på Jysk Handlekraft kunne det jo være og så videre. Ligesom man lagde ud med, at man starter med et kursus, som varer. Nu ved jeg ikke om det skal være seks til otte uger. Men her, hvor man. Men man kunne jo måske godt have lavet et eller andet uddannelsesforløb, som havde varet en uge. Alle nye. <b>Måske bare en uge til Silkeborg og over at se Market. Og over at gøre dit og dat. Og lære lidt om Jyske Finans ehh. Lære lidt omkring, hvad det nu måtte være ik' sandt. Jyske Handlekraft burde jo egentligt være tvangsindlagt fra dag 1. ehh. Ikke at man skal lære det, fordi man kan jo stadig komme på ku ku kursus senere. Men måske ligesom bliver fodret med det. Sådan tænker vi. Det undrer jeg mig, at en bank som denne her ikke har.</b></p>
<p>Søger kurser afholdt i København. Børnefamilier har svært ved at få det til at hænge sammen. Svært at hive 3 dage ud af kalenderen.</p>	Karen	<p>Ude hos os. <b>Det vi søger lidt. Det er, at der er nogle kurser der bliver holdt her. Fremfor, at vi altid skal til Silkeborg. Og specielt fordi der er. Når vi sådan har fået børn og familie og det hele skal hænge sammen. Da kan det altså være svært og hive tre dage ud af kalenderen. Og så tage til Silkeborg. Og der</b></p>

		tror jeg nok nogle vælger og sige, så tager jeg ()
Jysk Handlekraft støder man på i forbindelse med rigtig mange kurser. Når man snakker omkostningsminimering. Den kunne vi vist godt have taget hjemme på Vesterbrogade.	Pia	Vi havde faktisk et helt klassisk eksempel på det der. ehh. <b>Jeg havde ferie i den uge, så jeg var ikke med. Men der var en dag i Silkeborg for erhvervstrainees omkring... Noget Jysk Handlekraft, som du selv siger du støder på Jyske Handlekraft rigtig mange gange i forbindelse med kurser og sådan noget. Og de sad der ovre fra klokken, hvad skal vi være der ovre klokken ti, når vi kommer fra Sjælland. Fra klokken ti til klokken tre. Og der kom. Der var så en underviser der blev syg. Og der skulle have været en underviser herfra områdecenteret her, hvor vi kiggede på hinanden og tænkte. Det er fuldstændig hul i hovedet, hvis vi kører herfra klokken seks om morgenen for at være i Silkeborg til klokken tre og så køre hjem igen. Når der kommer en underviser derovre fra og når vi snakker omkostningsminimering og sådan noget. Så er der rigtig mange gange, hvor man kigger på hinanden og tænker den kunne vi vist godt have taget hjemme på Vesterbrogade.</b>
Der er noget om aftenen der går fløjten.	Suzanne	Ja. [også fordi altså ] <b>Der har været holdt nogle kurser herovre. Der har været sådan nogle ting omkring. Og der er vi mere tilbøjelige til at så smutter man hjem og så skal man hente børn og sådan noget. Det korter det sådan meget af i den anden ende i forhold til de dage man så ehh har (). Der er ligesom noget der om aftenen der går fløjten.</b> [ja. Det er rigtigt.] Det er sådan en af de ting vi ikke rigtig har været omkring. Det er...

### Fokusgruppeinterview – Vejle den 11.03.2008

#### Fokus Geografi

Kodning	Taler	Ordlyd
Rekvirere hjælp udefra til undervisning i afdelingen	Henrik	I Odder afdeling, der har vi gjort det, at vi har haft den der udfordring med værtsrollen, at den, der er vært, har egentlig svær ved at slippe den der PC, man står ved og komme ud på gulvet blandt kunderne. <b>Så der har vi simpelt rekvireret et par folk – er det henedefra eller er det fra Silkeborg – det ved jeg ikke engang, men de var ude og undervise os i det her værtsrolle - øh.</b> Vi har hver især sådan nogle grænser for, hvor langt vi vil gå – og der har de været og prøvet på at få os til at tage et skridt ud over den her grænse og gå en lille smule videre med det. Så vi har nogle gange fået folk ude fra, når vi skal udvikle os.



# BILAG 18 – KURSUSBESKRIVELSE

Kreditdialog - den private kunde

Page 1 of 2

## Kreditdialog - den private kunde

04-10-2007

Videregående niveau



### Målgruppe

Du er erfaren bankrådgiver og ønsker at styrke din kompetence indenfor kreditområdet yderligere. Du efterspørger erfaringsudveksling med ligestillede kolleger, og ny inspiration til dialogen med dine privatkunder omkring kreditmæssige temaer.

### Baggrund for udvikling

Kredit er et vitalt fagområde for banken. Der er et stort indtjeningsaspekt i, at du til enhver tid har den fornødne kreditkompetence. Dette er både i kraft af salg af bankens udlånsprodukter og tabsminimering.

*Kreditdialog* er en naturlig overbygning på kurset "Kreditvurdering - den private kunde", men du kan også have opnået tilsvarende erfaring gennem en del år som rådgiver.

Ved aktiv deltagelse i kurset *Kreditdialog - den private kunde* kan du styrke din kreditkompetence yderligere, og du kan træne i og opnå erfaringsudveksling omkring de daglige udfordringer og dilemmaer.

### Formål

At øge kreditkompetencen hos dig som erfaren bankrådgiver.

Sikre fornøden fokus på din løbende kreditdialog med kunden, blandt andet i forbindelse med "den svære samtale".

Efter kurset vil du:

- Have trænet og styrket din personlige kompetence til at kunne tage dialogen med kunder om "svære emner" som eksempelvis negativ udvikling i kreditværdigheden, sanering af økonomien, prisdiskussioner, positive afslag m.v.
- Gennem erfarings-udveksling og cases have trænet i og opnået erkendelser omkring identifikation af faresignaler og aktionsmuligheder i relation hertil.
- Have udbygget dine færdigheder med hensyn til arbejdet med risikoengagementer.
- Have kendskab til de menneskelige og psykologiske faktorer, der gør sig gældende for såvel rådgiver som kunder i kritiske engagementer
- Have fået fokus på skriftlig kommunikation i relation til kunder samt udarbejdelse af handleplaner.
- Have fået ny inspiration i forhold til salg af lån og kreditter.

### Indhold

Overskrifter:

- Erfarings-udveksling om dagligdagens dilemmaer
- Mødestyring, teknikker til effektiv kommunikation.
- Konflikt håndtering, psykologi
- Identifikation af faresignaler, aktionsmuligheder og udarbejdelse af handleplaner for risikoengagementer.
- Hvad skal vi vægte i kreditvurderingen, RAROC
- Salg af lån og kreditter

### Metode

Kurset bygger på arbejde med cases og erfarings-udveksling, hvorfor indholdet langt hen ad vejen vil afhænge af deltagernes forudsætninger og dagligdags dilemmaer. Kurset indeholder også træningsseancer og feedback. På kurset skal du medbringe sager fra din dagligdag, som du og dine medkursister skal arbejde med på kurset.

<http://vis/uddannelse/kursushaandbog/kompetenceudvikling/kursusbeskrivelseraz/394...> 30-04-2008



## BILAG 19 - ROLLEBESKRIVELSER

### ROLLEBESKRIVELSE

Rolle	<b>Kundemedarbejder</b>
Formål med rollen overordnet	Kundemedarbejderen er i samarbejde med rådgiveren med til sikre, at kunden oplever kvalitet i kontakten med banken.
Overordnede krav til rollen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kundemedarbejderen skaber mest mulig tid til kunderne i samarbejde med rådgiveren</li> <li>○ Kundemedarbejderen er aktionsorienteret i forhold til salgsadfærd og arbejdsmetodikker/arbejdsflow i afdelingen</li> <li>○ Kundemedarbejderen arbejder med en høj grad af systematik og præcision og producerer kvalitetsløsninger</li> <li>○ Kundemedarbejderen er med til at sikre, at kunden får "Den forstærkede produktoplevelse" og føler sig velkommen i afdelingen</li> <li>○ Kundemedarbejderen opleves som selvstændig – herunder ser muligheder i og løser udfordringer i sags – og kundesammenhænge</li> <li>○ Kundemedarbejderen har butiksadfærd</li> </ul>
Succeskriterier: 3-5 overordnede og væsentlige succeskriterier for hver rolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kunder/kolleger oplever at kundemedarbejderen "Gør en forskel"</li> <li>○ Modtager spændende opgaver fra rådgiveren og er en aktiv sparringspartner for kunder og kollegaer</li> <li>○ Kundemedarbejderen oplever personlig og faglig udvikling</li> <li>○ Kundemedarbejderen er med til at sikre et mersalg</li> </ul>

Kompetencekrav:	Vision for rollen på sigt
-----------------	---------------------------

<b>Organisation og forretning</b>	
<b>Organisationskompetence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Værdier</li> <li>○ Strategi, mål og procedurer</li> <li>○ Kultur</li> <li>○ Helhedssyn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kender bankens og Indlands strategi, netværket og afdelingens strategi/forretningsplan</li> <li>○ Kender kulturen og ved hvordan du begår dig i afdelingen og Jyske Bank-organisationen</li> <li>○ Handler og agerer overfor kunder og kolleger med udgangspunkt i bankens værdier (Fundamentet)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kender sin betydning i Værdikæden</li> </ul>
<b>Forretningskompetence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forretningsforståelse</li> <li>○ Økonomisk forståelse</li> <li>○ Forretningsetik og Mifid</li> <li>○ Resultatorienteret</li> <li>○ prioritering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Arbejder aktivt ift afdelingens forretningsstrategi og 1-årige forretningsaftale</li> <li>○ Bruger Afdelingens Overblik til at have forståelse for og understøtte afdelingens udvikling</li> <li>○ Bruger almen samfundsviden og kendskab til lokalområdet – historie og hvad der sker aktuelt</li> <li>○ Kender og anvender supportmuligheder, herunder fagansvarlige i netværket, OC, Hjemstedet og lokalområdet i arbejdet med kunderne</li> <li>○ Prioriterer egne, teamets og netværkets opgaver</li> <li>○ Bruger sin økonomiske forståelse til både selvstændigt og i samarbejde med rådgiveren at skabe størst muligt forretningsmæssigt afkast.</li> </ul>

<b>Kunder og interessenter</b>	
<b>Produkter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jyske produkter</li> <li>○ Den forstærkede produktoplevelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kender alle bankens produkter på "kort og godt niveau" – herunder pakker, indhold og produktzoner, og frister kunderne</li> <li>○ Spotter behov og forretningsmuligheder i forbindelse med arbejdet med kundesager og i evt. kundemøder – herunder tænker i helheder (behovsområder)</li> <li>○ Kundemedarbejderen er med til at sikre, at kunden får "Den forstærkede produktoplevelse" og føler sig velkommen i afdelingen</li> <li>○ PRIVAT: Kender relevante produkter på "alt om niveau" – herunder Jyske Netbank, Jyske Ferie og Jyske Fripas</li> <li>○ ERHVERV: Kender relevante produkter på "alt om niveau" – herunder Jyske Netbank Erhverv og Jyske Handlekraft</li> </ul>
<b>Værktøjer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ TS-værktøjer</li> <li>○ Opgavestyring</li> <li>○ Jyske Netbank</li> <li>○ X-Portal</li> <li>○ Beregningsmodeller</li> <li>○ Produktzoner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bruger bankens generelle rådgivningsværktøjer og beregningsmodeller</li> <li>○ Bruger relevante IT-værktøjer</li> <li>○ ERHVERV: Yde support i forbindelse med kunders brug af Jyske Netbank Erhverv</li> <li>○ PRIVAT: Yde support i forbindelse med kunders brug af Jyske Netbank</li> </ul>
<b>Salgskompetencer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktionsorienteret</li> <li>○ Salg</li> <li>○ TotalService</li> <li>○ Kontaktskabende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Handler og agerer overfor kunder med udgangspunkt i bankens salgs – og serviceadfærd :</li> <li>○ sælg på baggrund af kundens behov</li> <li>○ giv en oplevelse med i købet</li> <li>○ opfang kundens købssignaler</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ tag imod indvendinger</li> <li>○ lyt til kunder der brokker sig</li> <li>○ Udviser helhedsorienteret aktionsadfærd</li> </ul>
<p><b>Kommunikationskompetencer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kommunikation</li> <li>○ Dialog</li> <li>○ Kommunikationsværktøjer</li> <li>○ Formidling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Er kontaktskabende og imødekommende overfor kunder/ikke-kunder</li> <li>○ Kan "small-talk" med alle kundetyper</li> <li>○ Bruger empati/indlevelsesevne til at få kunden til at føle sig godt tilpas</li> <li>○ Håndterer og gennemfører "den svære samtale"</li> <li>○ Bruger kommunikationsværktøjerne fra Totalserviceuddannelsen (BALA, rusen, aktiv lytning, samtalens faser, aflæse købs adfærd)</li> <li>○ Spotte kunders behov – bevidste og ubevidste – ved aktiv lytning</li> <li>○ Behandler indvendinger fra kunderne med henblik på at fastholde en positiv dialog og målrettet salgsindsats</li> <li>○ Være bindeled til rådgiverne og sikre at kunden får en kontinuerlig positiv oplevelse</li> <li>○ Formidler viden og information effektivt og forståeligt</li> <li>○ Bruger Jyske Forskelle-elementerne aktivt i samspil med kunderne – herunder skærme, oaser etc.</li> <li>○ Motiverer og involverer kunden i at bruge nye muligheder, fx zonerne</li> </ul>
<p><b>Kreditkompetencer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kreditfaglighed</li> <li>○ Værktøjer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Laver selvstændigt underbevillinger ud fra eksisterende rammebevillinger</li> <li>○ Håndterer kreditforespørgsler fra kunder og rådgivere i overensstemmelse med JB' holdning og politikker på kreditområdet</li> <li>○ Mestrer kredit i et salgsmæssigt perspektiv</li> <li>○ Bruger aktivt bankens specialister og netværk</li> <li>○ Opfanger og agerer på faresignaler</li> <li>○ Behersker kreditvurderingsværktøjer for korrekt kreditvurdering og sagsfremstilling</li> <li>○ Håndterer sikkerheder politisk og juridisk korrekt – herunder spotte mulige sikkerheder</li> <li>○ Selvstændigt kunne udarbejde bevillinger – herunder ramme-, under – og øvrige bevillinger</li> <li>○ PRIVAT: kan analysere og aktivt bruge årsopgørelser og kundebudgetter i forhold til kreditvurderingen/STY af kunder og sparring med rådgiver</li> <li>○ ERHVERV: kan analysere, vurdere og aktivt bruge virksomhedsregnskaber, balancer og budgetter i forhold til kreditvurdering af kunder og sparring med erhvervsrådgiveren</li> <li>○ ERHVERV: kan kommentere/lave Styrkeprofilen på erhvervskunden efter at have deltaget i kundemødet</li> </ul>

<b>Interne processer</b>	
<b>Samarbejdskompetence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tværfagligt i afd.</li> <li>○ Tværfagligt i netværk</li> <li>○ Tværfagligt i org</li> <li>○ Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Samarbejder og kommunikerer godt med alle kolleger i hhv teamet, afdelingen og netværket om at nå fælles mål</li> <li>○ Udnytter teamets, afdelingens og netværkets kompetencer til fordel for kunden</li> <li>○ Samarbejder med eksperter i organisationen om at skabe optimale løsninger for kunderne</li> <li>○ Tager initiativ til at løse eventuelle konflikter i samarbejdet</li> <li>○ Giver og modtager konstruktiv feedback i relation til kollegaer i afdelingen og netværket</li> </ul>
<b>Teamkompetence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Samarbejde i teamet</li> <li>○ Arbejdsprocesser</li> <li>○ Planlægning og opgavestyring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planlægger egen arbejdsdag og bruger opgavestyring</li> <li>○ Koordinerer selv arbejdstid, distancearbejde og fridage indenfor teamet med respekt af teamets behov og muligheder</li> <li>○ Udnytter værdien af god forberedelse, sætter mål for indsatserne og bruger teamet som sparringspartner</li> <li>○ Er en god team-player, der har en positiv og hjælpsom indstilling til hverdagen og opgaverne</li> <li>○ Er åben om egne arbejdsprocesser</li> <li>○ Giver og modtager løbende feedback i teamet</li> </ul>
<b>Læring og udvikling</b>	
<b>Forandringskompetence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Omstillingsparat</li> <li>○ Fleksibel</li> <li>○ Se muligheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sætter sig ind i det nye og omsætter det til værdi for kunderne og banken</li> <li>○ Ser muligheder og accepterer at målsætninger ændrer sig løbende</li> <li>○ Er fleksibel og åben for nye måder at gøre tingene på</li> </ul>
<b>Innovative kompetencer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alternativer</li> <li>○ Idégenerering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anvender alternative muligheder</li> <li>○ Formår at tænke anderledes og bidrage med nye perspektiver</li> <li>○ Genererer ideer i det daglige arbejde</li> </ul>
<b>Videndelingskompetence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dele viden</li> <li>○ Netværk</li> <li>○ Sparring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Opsøger viden</li> <li>○ Bidrager til vidensdeling</li> <li>○ Bruger interne og eksterne netværk</li> <li>○ Søger aktivt sparring på udfordringer</li> <li>○ Vedligeholder løbende erfaring og uddannelse</li> </ul>
<b>Udviklingskompetence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Udvikling i jobbet</li> <li>○ Faglig og personlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Skaber faglig og personlig udvikling i jobbet</li> <li>○ Har mod og vilje til at "komme i gul zone" som en del af den personlige og faglige udvikling</li> </ul>

udvikling	○ Evner at flytte egne grænser for hvad der er muligt i forhold til kunderne
-----------	--