

# **Implementering af fælles spillestil og RAP-Portalen i Tryg Erhverv**



**Aalborg universitet**

**HDO (Viborg)**

**Forfattere: Lennart Laugesen, Tina Budolfsen Nielsen og  
Dennis Moshage**

**Vejleder: Christian Farø**

**Afleveringsdato: 8. maj 2023**

# Indholdsfortegnelse

|  |    |
|--|----|
| 0. Executive summary .....                         | 3  |
| 1. Problemfelt .....                               | 5  |
| 1.1 Problemstilling .....                          | 5  |
| 1.2 Problemformulering .....                       | 7  |
| 1.3 Afgrænsning .....                              | 8  |
| 1.4 Definitioner .....                             | 10 |
| 2. Videnskabsteori .....                           | 12 |
| 2.1 Ontologi .....                                 | 12 |
| 1.2 Epistemologi .....                             | 12 |
| 3. Metode .....                                    | 14 |
| 3.1 Teorivalg .....                                | 14 |
| 3.2 Dataindsamling .....                           | 15 |
| 3.2.1 Semistrukturerede interview .....            | 16 |
| 3.2.2. Spørgeskema .....                           | 16 |
| 3.2.3 Sammenhænge .....                            | 17 |
| 3.2.4 Anbefaling .....                             | 17 |
| 4. Teori .....                                     | 18 |
| 4.1 Klassificering af forandringer .....           | 18 |
| 4.1.1 Buchanan .....                               | 18 |
| 4.1.2 Borums ændringsstrategier .....              | 19 |
| 4.2 Implementerings teori .....                    | 21 |
| 4.2.1 Lewin .....                                  | 21 |
| 4.2.2 Kotter 2.0 .....                             | 22 |
| 4.3 Motivation (Herzberg + Hackman & Oldham) ..... | 23 |
| 5. Undersøgellesdesign .....                       | 25 |
| 5.1 Semistruktureret interview .....               | 25 |
| 5.2 Spørgeskema .....                              | 27 |

|   |    |
|---|----|
| 6. Analyse semistrukturerede interviews .....   | 31 |
| 6.1 Interview med Johnny Søgaard Mortensen .....  | 31 |
| 6.2 Interview med Søren Vestergaard .....   | 37 |
| 6.3 Interview Rasmus Bach Overgaard .....   | 42 |
| 6.4 Fælles analyse interviews .....   | 48 |
| 6.5 Delkonklusion interviews .....  | 50 |
| 7. Analyse af spørgeskema data .....  | 52 |
| 7.1 RAP portalen - spørgsmål 2-5 .....  | 52 |
| 7.2 Fælles spillestil spørgsmål 6-10 .....  | 54 |
| 7.3 Opsamling på RAP-portalen og fælles spillestil spørgsmål 10-11 .....                            | 56 |
| 7.4 Klassificering af forandringen .....  | 57 |
| 7.5 Påvirkning af medarbejdernes motivation .....   | 58 |
| 7.6 Delkonklusion .....   | 61 |
| 8. Sammenhænge .....  | 62 |
| 8.1 Klassificering af forandringen .....  | 62 |
| 8.2 Sammenhæng mellem fælles spillestil/værktøjer og udvikling i omsætning og risikospredning ..... | 63 |
| 8.3 Medarbejdernes motivation .....   | 65 |
| 8.4 Delkonklusion .....   | 66 |
| 9. anbefaling .....   | 67 |
| 10. Vurdering af reliabilitet og validitet .....  | 68 |
| Validitet .....   | 68 |
| Reliabilitet .....  | 69 |
| 11. Konklusion .....  | 71 |
| 12. Perspektivering .....   | 73 |
| 13. Litteraturliste .....   | 74 |

# 0. Executive summary

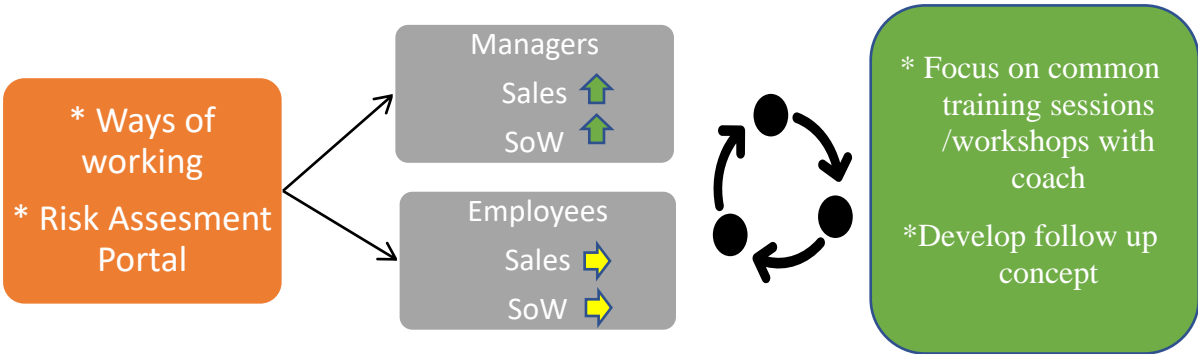
In 2021 Tryg Erhverv launched new ways of working including a common IT tool – Risk Assessment Portal. The purpose was to ensure and develop the market share in the lower insurance segment by ensuring alignment of the customer expectations and the risk assessment offered. The new ways of working shall ensure high quality in risk assessment and increase the share of wallet.

The managers in Tryg Erhverv are responsible for training of employees and the implementation of the new ways of working. Lennart Laugesen – Manager in Tryg Erhverv Rådgivnings-team Danske Bank see potential in the new ways of working and the Risk assessment Portal, but his experience is that the full potential has not been reached.

The purpose of the report is to explore the implementation process, evaluate the goal achievement and make recommendations to ensure the transition to the new ways of working.

Analysis and following recommendation are based on interviews with managers and employees input collected by questionnaires combined with theory within change management and motivation.

Both managers and employees believe that common ways of working, and the Risk assessment portal can increase sales and SoW, but employees are not experiencing the potential yet. The change for the employees is bigger than first anticipated by management, and therefore the prioritization of common trainings sessions and workshops led by a coach are important to ensure the full potential is reached. It is recommended that workshops/training sessions with focus on ways of working continue as common practice, and that a follow up concept is developed.



The analysis is limited to the organizational implementation and does not include aspects regarding the technical implementation of Risk assessment Portal.

# 1. Problemfelt

Tryg er nordens største forsikringsselskab og har igennem en lang årrække leveret vækst og positive økonomiske resultater. Erhvervsforretningen har igennem flere år været i en positiv udvikling, og distributionskraften er blevet øget, hvilket har sikret en markant tilstedeværelse i erhvervsforsikringsmarkedet. Strategien i Tryg lægger op til at Tryg skal være erhvervslivets foretrukne forsikringsselskab.

Tryg Erhverv var blandt de første forsikringsselskaber, som havde et skarpt fokus på det nedre erhvervsmarked og i den sammenhæng etablerede Tryg ”nye” salgskanaler i Danmark. Med baggrund i udviklingen, kom erhvervsdirektør Hans Arnum i 2021 med udtalelse:

*”Det er vigtigt at alle i Erhverv har **fælles værktøjer** og en **”fælles spillestil”**, der har fokus på den risikorådgivning som kunderne efterspørger.*

*På trods af super gode resultater det forgangne år, kan vi ikke blive ved med at løbe hurtigere, hvis vi skal realisere vores ambitiøse planer frem mod 2023. Vi skal også gøre det på **en smartere måde**, så vi **bruger vores tid optimalt – mere tid med kunderne** og **højere kvalitet i samtalerne**, siger Hans Arnum.*

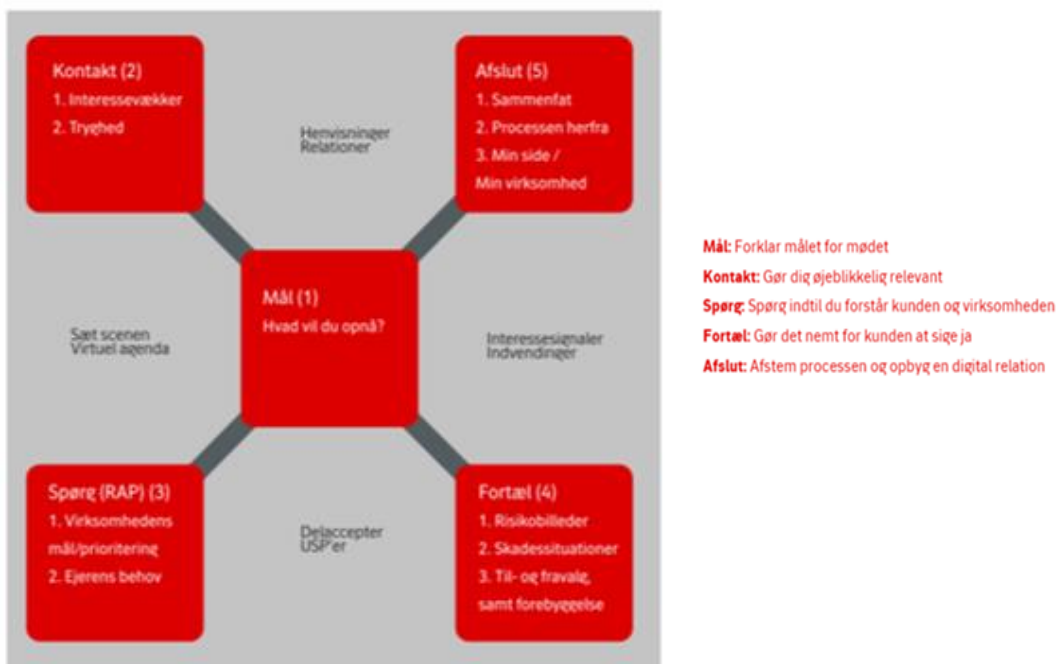
*Det kan vores fokus på risikorådgivning og nye værktøjer netop hjælpe os med fx ved nemmere at kunne rådgive ud fra kundens behov og risiko og dermed få solgt igennem til den enkelte kunde. Det øger vores **SoW (Share of Wallet/produkter pr. kunde)** med kunderne, og det ved vi, at der er mere potentiale i, forklarer Hans”.*

Strategien betyder, at der i Tryg erhverv blev igangsat implementering af fællesværktøjet Risk Assessment Portal, herefter omtalt som RAP-portalen, og der blev defineret en ”fælles spillestil”, der skal tilsikre at rådgiveren kan give kunderne den rådgivning de efterspørger og som skaber tillid, tryghed og overblik.

## 1.1 Problemstilling

I opgavegruppen sidder Lennart Laugesen, som er salgschef i Rådgivningsteam Danske Bank (RDB). Lennart har til opgave at bidrage til implementeringen af de fælles værktøjer og den ”fælles spillestil” i Tryg.

Den fælles spillestil har Tryg erhverv defineret via 5 elementer: mål, kontakt, spørg, fortæl og afslut – se figur 1.1. RAP-portalen er indeholdt i det 3. element ”spørg”, og er et fælles værktøj, som skal hjælpe kunderådgiverne med at forstå kunden og dennes virksomhed, og understøtte at kunderådgiveren kan give den gode kunderådgivning.



Figur 1.1. Fælles spillestil i Tryg erhverv

## Værktøjet skal virke og spillestilen skal trænes

Lennart udtaler:

*Min oplevelse er, at brugen af RAP-portalen i "tanken" giver mening for medarbejderne i mit team og for resten af erhvervskunderådgiverne - det samme gør en fælles spillestil. RAP-portalen giver mening, som et hjælpeværktøj og spillestilen, som en ramme for god risikorådgivning.*

Alle rådgivere er forskellige. Nogle erhvervskunderådgivere har altid været i branchen, andre kommer fra en helt anden branche f.eks. detailhandlen, bilbranchen, restaurationsbranchen mfl. Alderen er ligeledes forskellig, ligesom baggrund og styrker/svagheder er forskellige. Kendetegnet er dog at hovedparten af medarbejderne er resultatorienterede (i større el. mindre

grad) og hovedparten motiveres af at tale med kunder. Alt i alt betyder dette, at udgangspunktet for kundedialogen er vidt forskelligt, hvorfor at en ”fælles spillestil” og en ”ramme” for risikorådgivning i Tryg giver god mening.

Kundedialogen, rådgivningen og salget er et ”håndværk”. Nogle lykkes ”let” med at nå opstillede KPI’er og er naturligt rigtig dygtige til at bruge tilgængelige værktøjer og samtidig skabe en naturlig dialog og relation til/med kunden – Hvor andre har behov for mere træning og støtte.

Historisk er det vidt forskelligt, om der er blevet trænet i salg/risikorådgivning, og hvordan der er blevet trænet i de enkelte afdelinger. Det er fortsat og primært op til den enkelte direktor og dennes salgs-/afdelingsledere at få struktureret og etableret en træningskultur, som køber ind på den besluttede fælles spillestil. Overordnet vil vi umiddelbart sige at en fælles spillestil sikrer en mere ensartet tilgang til kundedialogen og et højere ”bundniveau”.

RAP-portalen er et værktøj, som i tanken gerne skal give rådgiverne de bedste forudsætninger for at lykkes i deres salg og risikorådgiverrolle. Det skal være enkelt at indhente relevante oplysninger og samtidig hurtigt at søge disse frem sammen med en evt. kundehistorik. Dertil skal det f.eks. gerne være unikke anbefalinger (branche og kundeniveau), som RAP-portalen giver, for at hjælpe rådgiveren med at lave den bedst mulige risikorådgivning.

Jeg oplever at brugen/tilliden til RAP-portalen er faldende, da der er lange ventetider i portalen, som gør at, det er hurtigere at søge en stor del af de data til brug i risikorådgivningen frem via f.eks. BIQ og Bilstatistik. Data som i høj grad bruges til forberedelse af et kundemøde, men også til at støtte op i rådgivningen i den aktuelle kundedialog. Det skaber frustrationer hos den enkelte rådgiver, som blot vender tilbage til hvad de gjorde før RAP-portalen, blev introduceret.

## **1.2 Problemformulering**

Med udgangspunkt i det ovenstående problemfelt er det interessant at undersøge, hvad der er gået godt og hvad der er gået mindre godt i forbindelse med implementeringen af fælles værktøjer og ”fælles spillestil” og om øget omsætning samt risikospredning forudsætter en succesfuld implementering?

Med baggrund i undersøgelsen skal opgaven anbefale hvad Tryg erhverv med fordel kan sætte fokus på i forhold til fælles spillestil og fælles værktøjer.



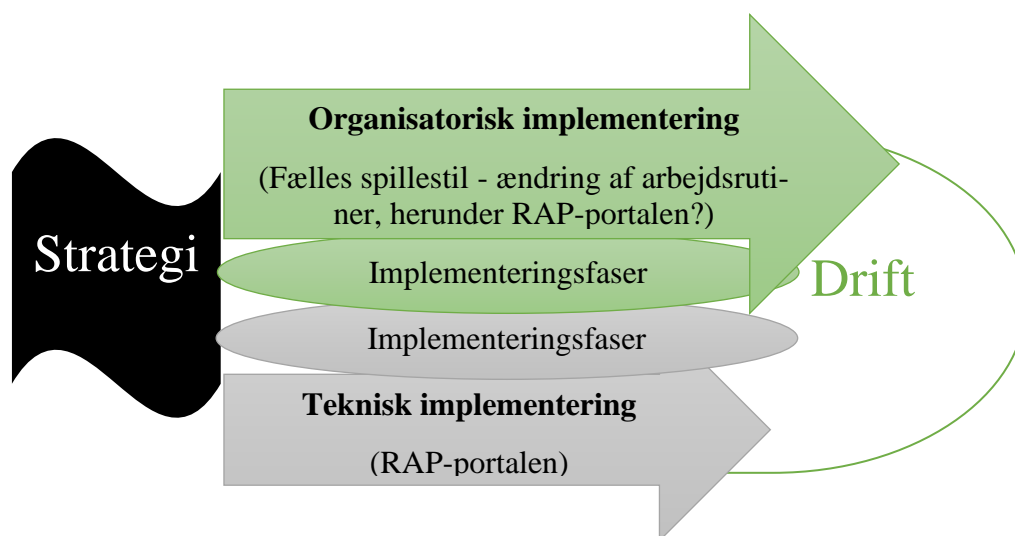
For at kunne opstille en anbefaling, er det nødvendigt at undersøge ledelsens klassificering af forandringerne og implementeringen, samt medarbejdernes motivation og oplevelse af fælles spillestil og fælles værktøjer.

1. Hvilke grundlag klassificerer lederne i Tryg Erhverv forandringerne på og hvordan håndteres implementering af forandringerne?
2. Hvordan oplever medarbejderne forandringerne og hvordan har det påvirket/påvirker det medarbejdernes motivation?
3. Hvilken sammenhæng er der mellem ledernes prioritering af forandringen, medarbejdernes motivation og udviklingen i omsætning og øget risikospredning?

### 1.3 Afgrænsning

For at forstå hvilken forandring implementering af fælles spillestil og fælles værktøjer i Tryg erhverv medfører, opdeles forandringerne i 2 overordnede hovedområder (Ann-Dorte Fladjkær Nielsen, 2016) – (1) Den organisatoriske implementering og (2) Den tekniske implementering. Figur 1.3.1 illustrerer ændringerne hos Tryg erhverv i forhold til fælles spillestil og fælles værktøjer.

Opgaven vil omfatte den organisatoriske implementering, ved at undersøge dette element ud fra henholdsvis lederne og medarbejdernes perspektiv. Den tekniske implementering af fællesværktøjet RAP vil ikke være omfattet af opgaven og dennes analyser.

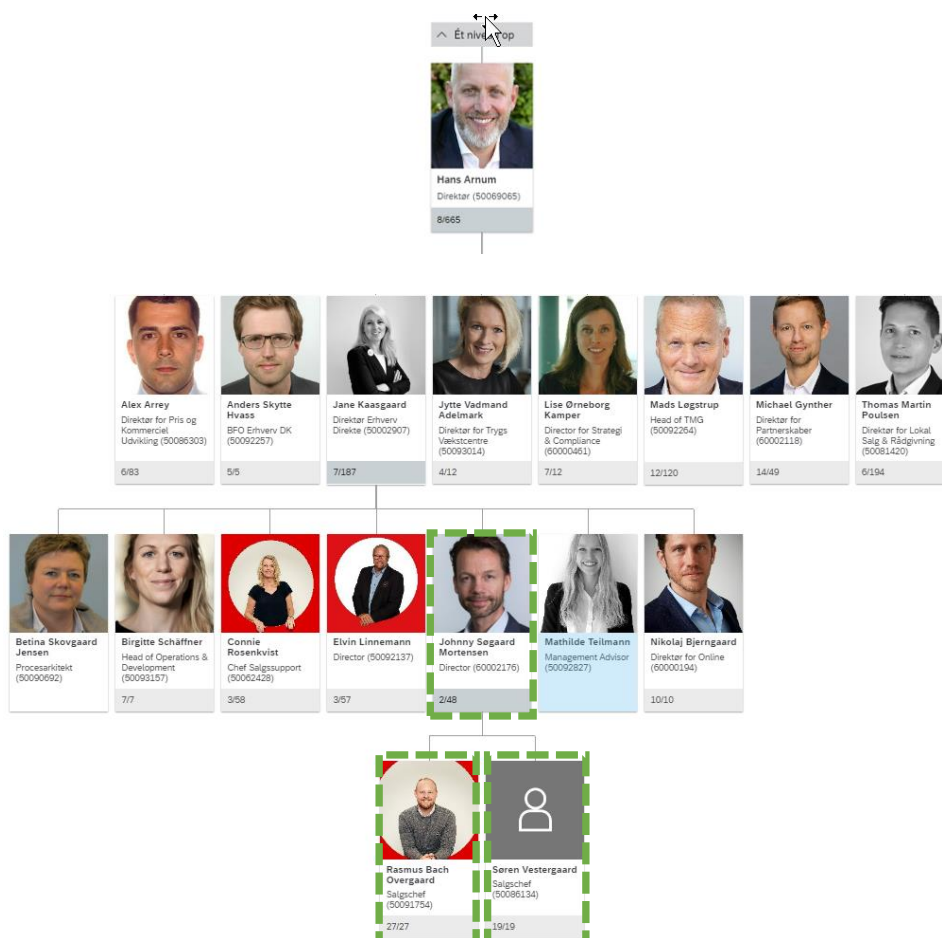


Figur 1.3.1 Forandringer ved implementering af fælles spillestil og fælles værktøjer i Tryg erhverv

Vi har valgt at afgrænse den empiriske dataindsamling til de opsøgende salgskanaler i Tryg Erhverv Direkte, da disse områder, ligesom Rådgivningsteam Danske Bank i Tryg hvor Lennart er ansat, håndterer erhvervskunder i det nedre erhvervssegment med 0-10 ansatte, hvor kundekontakten sker via telefon eller onlinemøder.

Formålet med afgrænsningen er at give Lennart input fra andre områder i organisationen, samt at komme i dybden indenfor et specifikt kundeområde. Alternativ kunne vi indsamle empiri fra en større del af organisationen, men vi vurderer ikke, at dette vil give et retvisende billede og en direkte kobling af implementeringen set ud fra medarbejdernes og ledernes perspektiv.

Afgrænsningen betyder, at det empiriske grundlag vil være baseret på information fra director for Erhverv direkte Vest, de 2 salgschefer, som refererer ind til direktøren, samt fra kunderådgiverne, som refererer ind til salgscheferne. Figur 1.3.2 viser hvilken del af Tryg erhverv der indsamles data i.



### Figur 1.3.2 Tryg erhverv – dataindsamling

Erhvervskunderådgiverne har i løbet af en arbejdsdag en hyppig kundekontakt via planlagte telefon/onlinemøder og/eller via uopfordret kontakt til nye eller eksisterende erhvervskunder. Den hyppige kundekontakte betyder, at vi på trods af et begrænset antal respondenter kan kortlægge, hvordan RAP-portalen og den fælles spillestil påvirker hverdagen, hos den enkelte erhvervskunderådgiver og i Erhverv Direkte Vest som helhed.

I analysearbejdet vil vi benytte en række teorier for bedst muligt at belyse problemfeltet, samt besvare problemformuleringens spørgsmål. Det teoretiske grundlag afgrænses til at inddrage teorier fra Borum, Buchanan, Kotter og Lewin. Med disse fire teorier får vi mulighed for både at kigge på klassificeringen af forandringen, samt dennes implementering.

Til at besvare spørgsmålet vedrørende medarbejdernes motivation i forbindelse med implementeringen, vil vi afgrænse os til at benytte Herzberg samt Hackman Oldham. Hermed får belyst motivation ud fra et klassisk perspektiv og koblet dette sammen med jobindhold i forhold til motivation.

## 1.4 Definitioner

I en forandringsproces støder vi uvilkaarligt på begreberne forandringer og implementering, hvorfor vi nedenfor uddyber disse begreber i forhold til opgaven.

### Forandringer

I henhold til Heraklit kan forandringer beskrives via citatet: *"The only constant is change. You can't step into the same river twice. The constant is the flow and change itself"* (Heraklit ca. 500 f.kr.). Citatet siger noget fundamental om forholdet mellem stabilitet og forandringer, og at den eneste konstant er forandring. Omverdenen forandres konstant og det samme gør individet, fordi det påvirkes af virkeligheden. Citatet af Heraklit underbygger kompleksiteten ved at arbejde med forandringer. I opgaven accepterer vi, at forandringer er en konstant, og er dermed bevidste om, at opgaven og dennes analyse er et øjebliksbillede.

### Implementering

Begrebet implementering bruges i forskellige relationer og kan have flere betydninger fx implementering af en ide eller strategi. Implementering kan også relatere sig til de processer en beslutning gennemløber fra vedtagelse til udførelsen (Ann-Dorte Fladjær Nielsen, 2016, p. 21). I denne opgave vil implementering henviser til virkeliggørelse og realisering – hermed menes, at realisere strategien om at indføre fælles værktøjer og fælles spillestil og virkeliggøre dette i organisationen. Opgaven er jf. afsnit 1.3 afgrænset til den organisatoriske implementering.

### **Share of Wallet/Risikospredning**

Share of Wallet (SoW) er et begreb i forsikringsbranchen, som angiver andelen af forsikringen hos en kunde. Jo højere SoW, des større forsikringsandel. SoW bruges til at måle risikospredningen. Når kunden har flere forskellige forsikringer, giver dette en højere præmieindtægt, og hvis der opstår en skade på en forsikring som giver ”underskud” (skadesudgift større end præmie”), så er der flere andre forsikringer med præmier, som giver en indtægt.

## 2. Videnskabsteori

I dette afsnit vil vi beskrive, hvilket paradigmevalg, der videnskabsteoretisk ligger til grund for opgavens fremgangsmåde. Udgangspunktet i videnskabsteorien er yderlighederne positivisme og konstruktivisme (Nielsen, 2020) og imellem disse yderpunkter findes en række forskellige paradigmevalg. I denne opgave har vi tre paradigmevalg i spil, to af disse er yderpunkterne positivismen samt konstruktivismen, og herimellem arbejder vi med den kritiske realisme. De tre paradigmer er kendetegnet ved, at de anskuer verden forskelligt. Dette bevirker, at det har betydning for opgaveløsningen, hvilket paradigme der vælges. På baggrund af opgavens problemformulering, hvor der ønskes svar på; hvordan forandringerne påvirker medarbejdere og ledere, er paradigmevalget kritisk realisme. Nærmere ontologi og epistemologien vil blive gennemgået nedenfor, som yderligere argumentation for paradigmevalget kritisk realisme, som danner grundlag i resten af opgaven.

### 2.1 Ontologi

Positivismen og den kritiske realisme ligner hinanden i opfattelsen af virkeligheden. I begge paradigmer findes der kun én virkelighed og det gælder uanset, om det er en forsker eller andre, som ser og omtaler verdenen, så er det ude af hænderne på disse, hvordan verden udformer sig. Den kritiske realisme er anderledes fra positivismen, ved at den kritiske realisme indeholder en dybere forklaring og flere lag i opfattelsen af ting, som sker i virkeligheden. Dette kan derfor også udforskes i søgen efter, hvordan verden fungerer. I denne opgave har vi ønsket om at blive klogere på forandringerne og påvirkninger af disse i Tryk erhverv på såvel processer, som for mennesker. Derfor er et paradigme, som ser verden objektivt, men som også kan kigge ind på årsagsforklaringerne relevant.

### 1.2 Epistemologi

Epistemologi er den måde vi anvender viden på. Med paradigmet kritisk realisme kan kendt og tilegnet viden benyttes, til at undersøge mekanismer og strukturer i den virkelighedsverden vi undersøger. Der er ikke nogen endegyldige svar, men det kan danne grundlag for en forklaring, og dertil give en forståelse, for at skabe sammenhænge omkring hvordan teori og praksis hænger sammen i den verden som eksisterer og som ikke kan forandres.

Paradigmevalget kritisk realisme i en ontologisk og epistemologisk synsvinkel, giver os mulighed for at blive klogere på verdenen, som den er, samt på hvilke mekanismer, strukturer og årsager der ligger til grund for dette.

# 3. Metode

For at undersøge problemstillingen anvendes den deduktive tilgangsvinkel, ved at lade teoretiske bidrag danne baggrund for udarbejdelsen af spørgeramme og spørgeskema til indsamlingen af primære data. Formålet med dataindsamlingen er at belyse forandringerne både fra et procesmæssigt og menneskeligt perspektiv. Alternativt kunne vi i opgaven have anvendt den induktive tilgangsvinkel, som betyder; start med empirien, hvor der herefter findes sammenhæng i teorien (Andersen, 2013).

## 3.1 Teorivalg

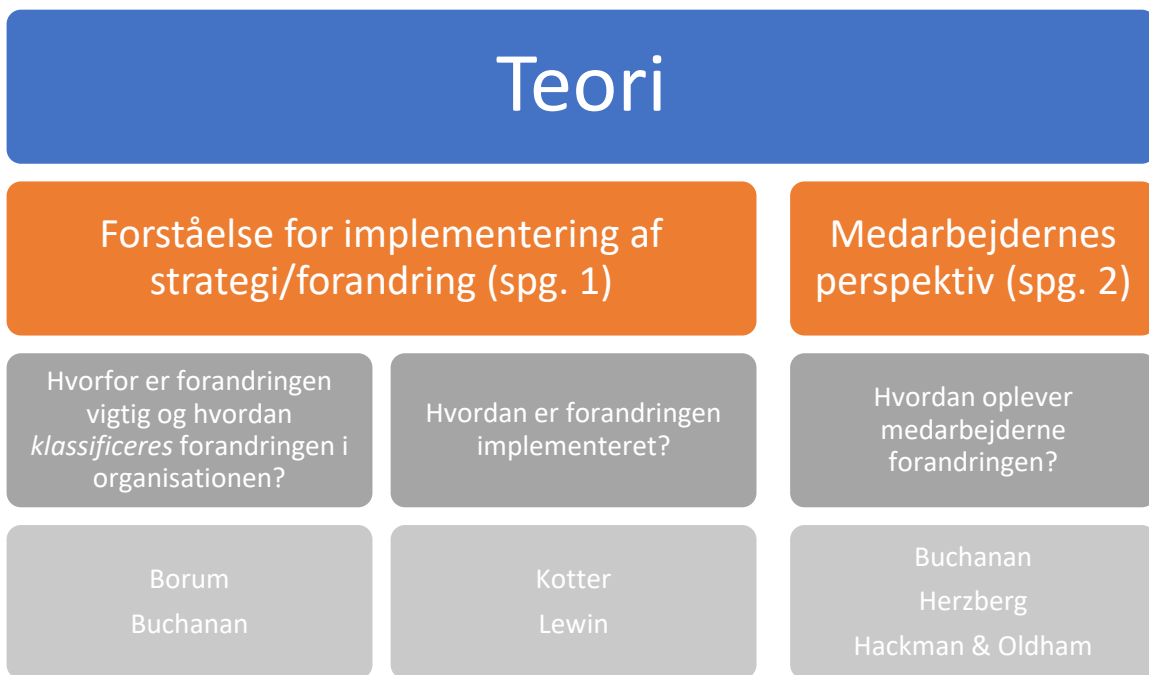
Teorivalget tager udgangspunkt i problemstillingen og formålet er at afdække både forretningssporet (processerne) og det menneskelige spor i forbindelse med forandringer (Kraft, 2012, p. 47).

Afdækningen af forandringens karakter er vigtig for at få flere perspektiver på forandringens påvirkninger. Der tager udgangspunkt i to teoretiske bidrag, Borums forandringsperspektiver (Borum, 2013) og Buchanans klassificering af forandringer (Buchanan & Boddy, 1992), da vi hermed får inddraget både ledelsens- og medarbejdernes perspektiv

Teorierne af Kotter (Kotter, 2015) og Lewin vil danne grundlag for at undersøge implementeringen af forandringen. Herzberg (F. Herzberg, 1959), samt Hackman & Oldhams (Hackman, 1980) klassiske teorier vil være udgangspunktet for at belyse motivationsperspektivet hos medarbejderne. Der anvendes en kombinationen af teorier indenfor områderne forandringsstrategier, forandringsmetode og motivation, da det menneskelige spor i en forandringsproces, vil være påvirket både af omgivelserne og individerne.

Figur 3.1 illustrerer hvordan teorierne understøtter besvarelsen af problemformuleringens spørgsmål.

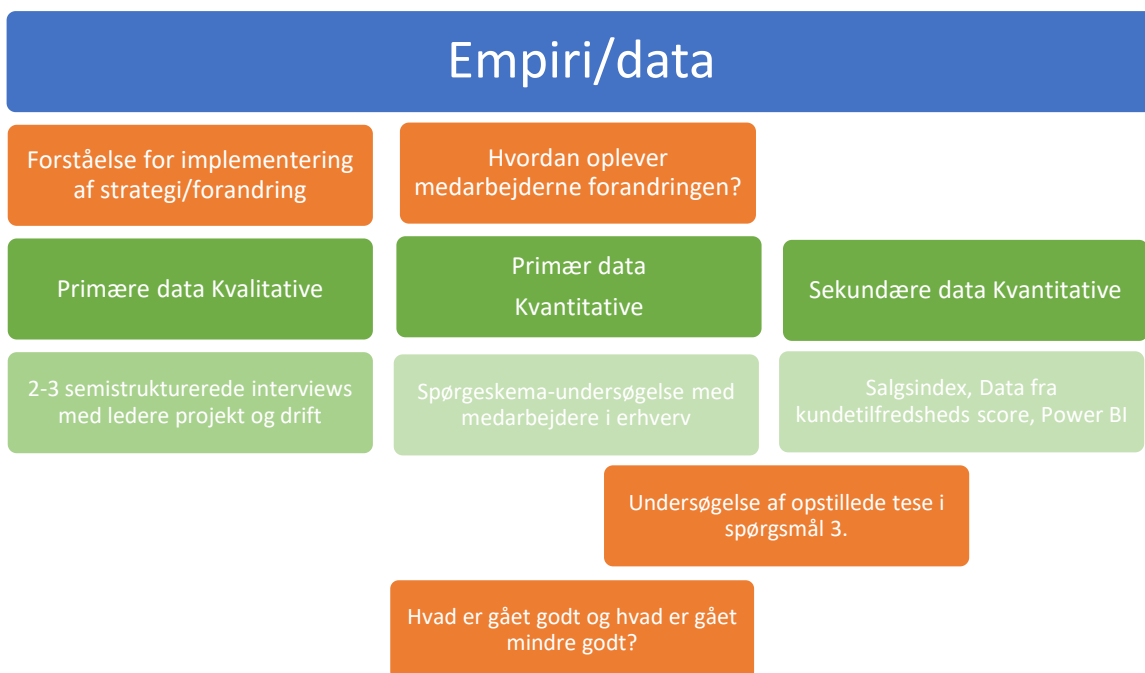
Introduktion til de udvalgte teorier findes i afsnit 4.



Figur 3.1 Primære teoretiske perspektiver

### 3.2 Dataindsamling

Dataindsamlingen foregår via semistrukturerede interviews og en spørgeskemaundersøgelse. Hertil tilføjes en begrænset mængde sekundære kvantitative data. Figur 3.2 viser hvilke data-metoder der danner grundlag for analysen af de enkelte spørgsmål i problemstillingen.



Figur 3.2 Dataindsamlings metoder



### **3.2.1 Semistrukturerede interview**

Der gennemføres semistrukturerede interview med en director, samt dennes 2 direkte ledere for operationelle afdelinger. Directoren har været med til at opstarte og definere projektet vedr. fælles spillestil og fælles værktøjer. Formålet med at gennemføre interview med 2 forskellige ledere til directoren er at belyse, hvordan projektet er overdraget fra ledelsen til ledere i forretningen, da det ofte er i krydsfeltet mellem strategi og mennesker, at forandringsprocessen oplever problemer (Kraft, 2012).

Spørgerammen til de semistrukturerede interview vil blive baseret på en teoretisk ramme af Borum (Borum, 2013) og Buchanans teorier (Buchanan & Boddy, 1992) om forandringsledelse, for at svare på spørgsmålene: hvorfor forandringen er vigtig? hvordan har ledelsen klassificeret forandringen? Der anvendes 2 teoretiske udgangspunkter for at give et så nuanceret billede som muligt. Spørgerammen, der skal belyse forandringens implementering, vil blive opstillet med inspiration fra Kotter (Kotter, 2015) og Lewins teorier om implementering af forandringer.

Ved dataindsamling via semistrukturerede interview skal der være opmærksomhed på relationer, magt og bias i forbindelse med interviewet (Andersen, 2013). For at sikre mest mulig objektivitet, gennemføres interviewet af en neutral interviewer, som har begrænset kendskab til organisationen. Udarbejdelsen af de semistrukturerede interview kombineret med teoretiske perspektiver præsenteres i afsnit 5.1, og i afsnit 6 analyseres svarene.

### **3.2.2. Spørgeskema**

Spørgeskemaundersøgelsen tager udgangspunkt i Buchanan (Buchanan & Boddy, 1992) teori om klassificering af forandringer, for at få inddraget medarbejdernes perspektiv og undersøge hvordan medarbejderne oplever forandringerne. For at undersøge, hvordan forandringerne påvirker medarbejdernes motivation, tages der udgangspunkt i Herzberg (F. Herzberg, 1959) og Hackman & Oldhams (Hackman, 1980) motivationsteorier. Spørgeskemaet gennemgås med kobling til teorierne i afsnit 5.2 og analyse af resultaterne fra spørgeskemaet præsenteres i afsnit 7.

### **3.2.3 Sammenhænge**

I afsnit 8 sammenholdes ledernes og medarbejdernes perspektiv på forandringsprocessen (afsnit 6) og medarbejdernes motivation fra afsnit 7, for at kunne opstille en anbefaling til Tryg erhverv for hvordan de fremadrettet med fordel kan arbejde videre med implementeringen og forankringen af fælles spillestil og fælles værktøjer.

Endvidere vil de indsamlede empiriske data koblet med kvantitative data, danne grundlag for at vurdere sammenhængen mellem fælles spillestil/værktøjer og udviklingen i omsætningen og risikospredningen.

### **3.2.4 Anbefaling**

Med udgangspunkt i de fundne sammenhænge og teorier omkring organisation, strategi, ledelse, implementering og motivation, vil der i afsnit 9 blive udarbejdet en anbefaling til Tryg erhverv indeholdende fokusområder i forhold til fastholdelse og videre implementering af fælles værktøjer og fælles spillestil.

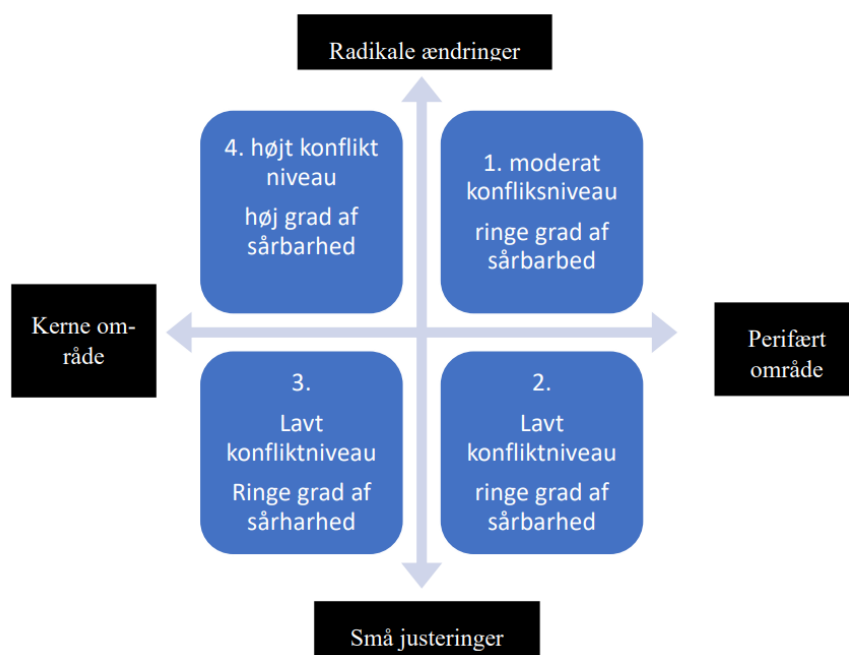
# 4. Teori

En forudsætning for en succesfuld organisatorisk implementering af en forandring, bygger på en succesfuld implementeringsplan, som tager højde for både ledelsens og medarbejdernes perspektiver og opfattelse af forandringen. Implementeringen af fælles spillestil og fælles værktøjer i Tryg erhverv drives af ledelsen og det er derfor vigtigt at kombinere ledelsens opfattelse af forandringen, med medarbejderne perspektiv på forandringen. I det efterfølgende afsnit vil det teoretiske grundlag vedr. klassificering af forandringer, implementering og motivationsteori kort blive gennemgået. Teorierne vil blive anvendt i opstillingen af spørgeramme til semistruktureret interview og udarbejdelsen af spørgeskemaet i afsnit 5.

## 4.1 Klassificering af forandringer

### 4.1.1 Buchanan

Buchanans klassificering af forandringer bygger på en 2x2 matrice (figur 4.1), forandringerne beskrives ud for medarbejdernes opfattelse af forandringerne og forandringens betydning for virksomhedens kerneområder (Buchanan & Boddy, 1992). Klassificering af forandringer i forhold til Buchanans model giver information om medarbejdernes oplevelse af forandringerne og hermed også information om hvilket konfliktniveau forandringsagenten kan forvente at møde. Hvis medarbejdernes opfattelse af forandringen er, at der er tale om en radikal forandring, vil konfliktniveauet og modstanden mod forandringer alt andet lige være høj. Forandringens påvirkning af virksomhedens kerneområder definerer hvor stor risiko, der er forbundet med projektet, og dermed også hvilken sårbarhed/risiko forandringsagenten står overfor.



Figur 4.1. Egen oversættelse (Buchanan & Boddy, 1992)

#### 4.1.2 Borums ændringsstrategier

Borum har 4 strategier for organisationsændringer og teorierne bygger på en forudsætning om at organisationsteori og ændringsteorier hænger sammen. Fælles for de 4 ændringsstrategier er, at de alle er bygget op af 6 hoveddimensioner. Nedenfor gennemgås de 6 dimensioner og efterfølgende gennemgås ændringsstrategierne (Borum, 2013).

De 6 hoveddimensioner er som følger:

1. 1.Problemer/mål er det der ønskes opnået eller løst.
2. Organisatorisk perspektiv er der måde hvorpå man anskuer organisationen
3. Principiel løsningsmetode, er hvordan løsningen bedst muligt fremkommer
4. Ændringsagenter, er hvem der står for at gennemføre og lave forandringen
5. Ændringsteknologien, måden og metoden til at gennemføre forandringen.
6. Hovedproblem ved denne strategi, er hvad er den største udfordring ved at bruge denne strategi.

De 4 forskellige ændringsstrategier er:

#### Den teknisk rationelle ændringsstrategi

Organisationen opfattes som et rationelt system, og der fokuseres på effektivitet, optimering og redesign. Fokus i den rationelle ændringsstrategi er problemanalyse, kalkulation og output. Som oftest står ledelsen i spidsen for ændringer. Strategiens hovedproblem er implementeringen, hvor det ofte er koblingen mellem ledelsens og medarbejderne der mislykkedes.

#### Den humanistiske ændringsstrategi

Fokus er at tilpasse organisationen til mennesker og omverden. Her ser man organisationen som et åbent socialt system. I denne form for organisation er løsningsmetoden at dykke ned i kommunikationen og sammenspillet i organisationen. Det er medarbejderne, der bidrager med løsningen og agerer forandringsagenter, og der er fokus på information træning. Der arbejdes med konsensus og forandringsindikatorerne er adfærd, normer og værdier. Udfordringen kan være at skabe forpligtigelse og tilsikre at forandringerne overføres til organisationen.

#### Den politiske ændringsstrategi

Den politiske ændringsstrategi handler om at tilpasse organisationen, så den varetager de rigtige interesser. Ligesom den humanistiske ændringsstrategi, anses organisationen som et åbent og socialt system, der har mulighederne for at påvirke organisationen, så organisation står det rigtige sted set med politiske øjne. Ændringsagenterne i denne strategi er omverdenen og de interne interessenter. Forandringerne gennemføres ved at danne koalitioner med ligesindede for at stå stærkere i forhandlingssituationen. Problemet i denne strategi er, at man bevæger sig i et spændingsfelt der kan være konfliktfyldt.

#### Den eksplorative ændringsstrategi

Den eksplorative ændringsstrategi er karakteriseret ved at organisationen betragtes som kreativ og innovativ. Organisationen er løst sammenkoblet, hvilket gør det nemt at arbejde med løsninger og rykke sig derhen, hvor løsningen er. Det kan være individer og dele af

organisationen, der vil og kan ændre måden, hvordan organisationen arbejder. Måden og metoden er at anvende tidligere metoder og vurdere nye metoder, for at udvælge nye måder at gøre tingene på. Problemet i denne strategi er, at meget er bygget på fortolkninger, som kan være vidt forskellige afhængig af individet.

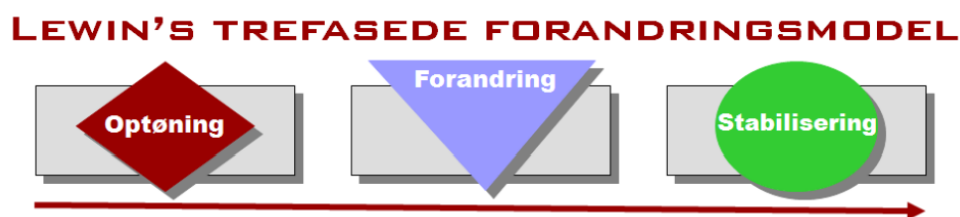
Når der implementeres en fælles spillestil og fælles værktøjer, påvirker det medarbejdernes arbejdsprocesser og medarbejdernes opfattelse af forandringen er derfor essentiel. Baseret på dette vil perspektiver fra både Buchanan og Borum blive anvendt.

## 4.2 Implementerings teori

### 4.2.1 Lewin

Lewins model beskriver organisations forandringer ud fra 3 faser (Borum, 2013, p. 56), optøning (unfreeze), bevægelse (change) og stabilisering (freeze) – se figur 4.2.1.

Optøning (unfreeze) er den første fase, hvor der bliver brugt ressourcer på at italesætte den nuværende metode som værende utilstrækkelig, eller nødvendig at flytte sig fra. Man skal forberede organisationen, og det kan gøres på forskellige måder. Men det vigtigste i denne fase er, at alle forstår og har fornemmelse af hvad, hvorfor og hvordan.



Figur 4.2.1 Lewins 3 fase model

Bevægelse/forandring (change) er den anden fase. Den begynder når organisationen er optøet, og klar til at flytte sig fra den nuværende måde. Det er her selve forandringen finder sted.

Som oftest er det den meste komplicerede proces, da det er her medarbejderne arbejder med sig selv, kommer ud af deres komfortzone og deres vaner, for at skulle finde sig til rette i den nye virkelighed. Det vigtige er her, at alle føler sig taget med på vejen og ved hvor de skal gå

hen. Længden af denne proces kan også påvirke oplevelsen, derfor er det godt at have en så kort overgangsperiode som muligt.

Stabilisering(freeze) er her hvor forandringen er sket, og den nye måde er ved at være implementeret i medarbejderne. Denne fase handler om at få fastholdt, forankret og sikret at forandringen og den nye måde lever videre - som det "nye normal", og at man ikke falder tilbage i de gamle vaner.

#### **4.2.2 Kotter 2.0**

Kotter består af 8 acceleratorer, der er processor, der kan hjælpe en organisation til at sikre implementering af forskellige initiativer (Kotter, 2015). Herunder er en kort gennemgang af de 8 acceleratorer.

1. Gør det klart hvorfor der er et behov. Handler om at sikre at alle ved, hvorfor der er et behov for dette, og hvad behovet er.
2. Opbyg en styrende koalition handler om at strateginettet har behov at der er nogle der tager frontløberrollen på initiativet, oftest er det medarbejdere fra alle dele af organisationen der ser lyset i dette initiativ, og kan være med til at tegne det store detaljerede billede af initiativet og bruger det herefter til at sikre den bedste implementering.
3. Formuler forandringsinitiativer, handler om at lige som med alle andre ting der gøres i forandringer, skal det være skarpt formuleret hvad det er man vil opnå, for at sikre at man har den rette tilslutning, internt og eksternt.
4. Skab bred tilslutning, handler om at man skal sikre at det ikke kun er netværket der er tilsluttet, men at man når flere i organisationen, og her er netværket rigtig godt til at sprede og fordele tilslutningen, fremfor at det kommer i mail og oplæg fra ledelsen af virksomheden.
5. Lad netværket løse problemerne, går på at netværket er stærkere end den klassiske hierarkiske kommandovej, og at netværket kan bruge hinanden til at løse opgaverne hurtigere.
6. Skab synlige og kortsigtede gevinster er en nødvendighed for at netværket kan leve, hvis ikke netværket kan fremvise at de i deres arbejde har ret i denne nye måde at gøre tingene på, fungerer, falder deres arbejde og argumentation til jorden.
7. Fasthold forandringsprocessen, stopper man for tidligt og erklære at nu er sejren hjemme og initiativet er i mål, så kommer man ikke i mål. For er netværket i mål, er

resten af organisationen ikke i mål, der ligger et arbejde med at sikre at alle er med på forandringen inden, at man stopper.

8. Forankre i kulturen, når alle er med på forandringen, skal netværket også sikre at initiativet bliver en del af kulturen og dagligdagen, ellers vil vanemenneskerne og dermed hele organisationen bevæge sig tilbage i de gamle vante måder at gøre tingene på.

Fordelen ved Lewins model er at den er meget simpel og nem at kommunikere. Dog kan det argumenteres for at nogle faser bliver for simple, hvorfor Kotters 8 trins model er et godt supplement, da implementeringsfaserne indeholder en større detaljeringsgrad og mere dybde. I forhold til Kotters oprindelige model er Kotter 2.0 revideret, og det forudsættes ikke at faserne er sekventielle.

### **4.3 Motivation (Herzberg + Hackman & Oldham)**

Medarbejderne er Tryk erhvervs vigtigste ressourcer og det er derfor essentielt at medarbejderne kan se formålet med forandringerne, samt at de accepterer og motiveres af forandringerne i deres arbejdsprocesser. En forandring i arbejdsprocesserne medfører forandringer for medarbejderne, og det er derfor vigtigt at tilsikre, at der stadig er et match mellem medarbejderen og arbejdsprocesserne/jobbet. I henhold til jobdesign teorien af Hackman og Oldham vil et dårligt match medføre demotivation hos medarbejderne og dårlige resultater for organisationen (Hackman, 1980). Når der indføres fælles spillestil og fælles værktøjer kan det ses som et ønske om effektivisering. I henhold til Hackman og Oldham kan dette skabe en konflikt mellem medarbejdernes behov og organisationens struktur, hvilket i dette perspektiv bevirker at medarbejderne oplever fremmedgørelse i deres arbejde, hvilket medfører faldende effektivitet og produktivitet.

Jobdesignteorien indeholder begreberne motivation og demotivation og laver en kobling mellem demotivation og faldende effektivitet og produktivitet. Vi har oplevet et paradigmeskifte indenfor motivationsfeltet, hvilket skyldes at der bag enhver motivationspraksis ligger nogle antagelser om menneskets natur (McGregor, 2006).

Herzberg opdeler i 2 faktor teorien motivation i hygiejnefaktorer og motivations faktorer. Hygiejnefaktorerne knytter sig til forholdene omkring arbejdets udførelse og er en hyppig årsag



til jobtilfredshed, men faktorerne fører sjældent til jobtilfredshed eller motivation (F. Herzberg, 1959). Motivationsfaktorerne vedrører selve arbejdet og er knyttet til jobtilfredshed og motivation. Motivationsfaktorerne er knyttet sammen med de menneskelige behov vedr. præstation og selvrealisering.

Med baggrund i Buchanan og Buddy's tilgang til karakterisering af forandring, samt motivationsteoriene fra Hackman & Oldham, samt Herzberg, opstilles et spørgeskema i afsnit 5.2.

# 5. Undersøgellesdesign

## 5.1 Semistruktureret interview

Formålet med de semistruktureret interviews er at undersøge, hvilke grundlag lederne i Tryg Erhverv klassificere forandringerne på, og hvordan implementering af forandringerne håndteres? I udformningen af spørgeramme er der lagt vægt på forskellige parametre og teorier.

Alle spørgsmålene har rødder i teorierne: Borum forandringsteorier, Buchanan klassificering af forandringer samt Lewin og Kotters modeller vedr. implementering. For at sikre mindst mulig bias er der tænkt i meget åbne spørgsmål, der giver svargiveren mulighed for at komme med sit syn på sagen. Dog vil der i interview situationen blive korrigeret, hvis svaret ikke rammer inden for den ønskede ramme.

Det er forskellige roller og typer af ledere i Tryg erhverv der bliver adspurgt, hvorfor spørgerammen skal have bredde, og ikke være for teknisk eller detaljesøgende.

I den første del af både Kotter, og Lewin er der fokus på at få defineret, hvorfor der er et behov for forandring, samt at få klarlagt hvad der skal ske. Derfor har vi formuleret 2 spørgsmål for at få afdækket vigtigheden og formålet med projektet. **Hvad er formålet med projektet?** og **Hvorfor er dette projekt vigtigt?** Svarene på disse spørgsmål skal også bidrage med viden om, hvordan lederne ser forandringen/projektet, hvorved lederens opfattelse af organisationen ud fra Borums og Buchanans teoretiske perspektiv kan fastlægges. Hvilken type organisation er der tale om, og hvordan forestiller de sig modstanden fra medarbejderne kan ligge indirekte i disse spørgsmål.

Formålet med den næste del af interviewet er at undersøge, hvordan forandringen påvirker organisationen, og hvordan organisationen involveres i forandringsprocessen, da både Lewin og Kotters modeller fokuserer på disse aspekter. Dette undersøges via spørgsmålene **Hvordan påvirker projektet organisationen – både den nære og hele Tryg? samt Hvordan er organisationen involveret?** Med disse spørgsmål vil besvarelsen også kunne trækkes over i Buchanan og Borums teorier, da der i disse teorier også omtales måder og metoder, hvorpå organisationen ansues og evt. bør tackles afhængig af svarenes karakter.

De næste spørgsmål i spørgerammen er: **Hvilke forandringer giver projektet og hvordan er kommunikationen omkring disse? Er medarbejderne motiveret for forandringen? Samt; Hvordan arbejdes der i dagligdagen med at implementere forandringen?**

Spørgsmålene skal afdække, hvordan ledelsen involverer og kommunikerer omkring forandringen, for at tilsikre stor opbakning i organisationen. Change delen i Lewins 3 fase model og punkt 3-5 i Kotters model. Besvarelserne har også til formål at belyse, hvordan ledelsen ved udarbejdelse af projektplanen har karakteriseret forandringen i forhold til organisationen.

Slutteligt i både Kotter og Lewin er der fokus på at fastholde og forankre forandringerne, hvad end det handler om kultur og resultater. For at afdække hvordan disse faser er inkluderet i implementeringsplanen, stilles følgende spørgsmål; **Hvordan følges der op på resultater og gevinster ved denne forandring? og Hvad gøres der for at fastholde og forankre forandringen i organisationen og kulturen?**

Det forventes at besvarelserne på spørgsmålene kan være med til at kortlægge hvordan der indtil nu er arbejdet med opfølgning og forankring. Den indsamlede data har særligt relevans i opgavens videre forløb, når der skal gives en anbefaling til Tryk omkring det videre arbejde med implementeringen og forankringen af fælles spillestil og fælles værktøjer.

Opsummeret ser spørgerammen således ud:

1. Hvad er formålet med projektet?
2. Hvorfor er dette projekt vigtigt?
3. Hvordan påvirker projektet organisationen – både den nære og hele Tryk?
4. Hvordan er organisationen involveret?
5. Hvilke forandringer giver projektet og hvordan er kommunikationen omkring disse?
6. Er medarbejderne motiveret for forandringen?
7. Hvordan arbejdes der i dagligdagen med at implementere forandringen?
8. Hvordan følges der op på resultater og gevinster ved denne forandring?
9. Hvad gøres der for at fastholde og forankre forandringen i organisationen og kulturen?

Med denne spørgeramme berøres, som gennemgået ovenfor, en stor del af teorien i Borums forandringsstrategier, Buchanans klassificering af forandringer samt Kotter og Lewins implementeringsmodeller. Interviewene vil blive ledet af en person uden fagligt kendskab til

forsikringsbranchen og hermed undgås det, at besvarelsene indeholder indforståede svar og at der er bias overfor besvarelsene. Derudover gennemføres interviews via Teams, hvorved interviewet gennemføres uden påvirkning af magt og autoritet fra omgivelserne.

## 5.2 Spørgeskema

Formålet med spørgeskemaet er at undersøge medarbejdernes opfattelse af de forandringer som implementeringen af fælles spillestil og fælles værktøjer har medført, for hermed at kunne svare på spørgsmålet ”*Hvordan oplever medarbejderne forandringerne og hvordan har det påvirket/påvirker det medarbejdernes motivation?*”

Når der opstilles spørgeskemaer, kan det være hensigtsmæssigt at udarbejde korte og præcise spørgeskemaer, jo kortere et spørgeskema, desto større svarprocent. Rækkefølgen af de opstillede spørgsmål anbefales at gå fra nemme til sværere spørgsmål og fra generelle til specifikke spørgsmål, da denne opbygning giver et naturligt flow for respondenterne. Når respondenterne har nemt ved at svare på de første spørgsmål er der større sandsynlighed for at respondenterne svarer på spørgeskemaet.

Det første spørgsmål: **Hvor stor anciennitet har du som kunderådgiver i erhverv?** vil få alle kunderådgiverne være nemt at svare på. Måske skal de lige regne efter, men da spørgsmålet er baseret på fakta og ikke holdninger, er det nemt at forholde sig til. Der er opstillet en skala med 3 svarmuligheder: **0-2 år, 3-5 år, 6 år og opefter**. Denne skala er valgt for senere at kunne analysere, om der er en sammenhæng mellem anciennitet nogle af de øvrige svar.

Spørgsmål 2 omhandler RAP-portalens indflydelse på respondenterens arbejdsprocesser. Skalaen er opstillet med svarmulighederne: **markant, middel, lille, ingen**. Formålet med spørgsmålet er at indsamle informationer om hvordan respondenterne opfatter forandringer, for at kunne klassificere forandringen ud fra medarbejderens perspektiv i henhold till Buchanans teori. Hvis respondenterne vurderer at RAP-portalens kun har lille eller ingen indflydelse på arbejdsprocesserne, vil der ikke være sket forskydning i forhold til medarbejderens arbejdsprocesser og medarbejderens behov (Hackman, 1980). Anvendelse af RAP-portalens i spørgsmål 3 hænger sammen med spørgsmål 2 og er med til at understøtte påvirkningen på arbejdsprocesserne. Hvis respondenterne **altid** eller **for det meste** anvender RAP-portalens i forbindelse med kundekontakt, så vil besvarelsen i spørgsmål 2 give et grundlag for at vurdere

påvirkningen på arbejdsprocesserne. Anvender respondenterne imidlertid ikke RAP-portalen, så vil validiteten af svaret i spørgsmål 2 være begrænset.

**Spørgsmål 4: Hvilken værdi giver RAP portalen dig?** Giver respondenterne mulighed for at markere flere udsagn, samt for selv at angive udsagn. Da det er frivilligt for respondenterne at bruge RAP-portalen, vil anvendelsen være afhængig af om medarbejderne ser en værdi ved anvendelsen.

Hvis medarbejderne skal anvende RAP-portalen og de ikke ser det som værdiskabende, vil dette i henhold til Herzberg påvirke motivationsfaktorerne præstation og selve arbejdet, hvilket kan medføre reduceret motivation (F. Herzberg, 1959) og demotivation (Hackman, 1980).

En forudsætning for anvendelse og værdiskabelse ligger i vurderingen af RAP-portalen som værktøj. **Spørgsmål 5: Hvordan vil du bedømme RAP-portalen som værktøj?** Kan besvares med **Godt, middel, mangelfuldt, ved ikke**. Hvis respondenterne ikke opfatter RAP-portalen som et godt værktøj, er deres incitament til at bruge værktøjet lille. Der er sammenhæng mellem spørgsmål 3 anvendelsens hyppighed, og spørgsmål 5 bedømmelse af værktøjet. Hvis respondenterne ser værktøjet som mangelfuldt, vil det forventes at anvendelsesgraden er lille. Spørgsmål 5 kan dermed også underbygge besvarelsen i spørgsmål 2, vedr. påvirkningen på arbejdsprocesserne.

I spørgsmål 6 spørges der ind til den fælles spillestils påvirkning på respondenterne arbejdsprocesser. Spørgsmålet har til formålet at undersøge, hvordan respondenterne oplever ”ensretningen” af arbejdsprocesserne. Besvarelsene giver information om karakteren af forandringen (Buchanan & Boddy, 1992), samt om det giver en forskydning i forhold til arbejdsprocesser og behov (Hackman, 1980).

Spørgsmål 2 og spørgsmål 6 indsamler data om henholdsvis RAP-portalen og den fælles spillestils påvirkning på arbejdsprocesserne, set ud for medarbejdernes synsvinkel. RAP-portalen er et fælles værktøj, som er et element i den fælles spillestil. Det er derfor interessant at undersøge om respondenterne opfatter påvirkningen på arbejdsprocesserne ens.

Det syvende spørgsmål: **Hvad er værdien med en fælles spillestil i din hverdag?** er et subjektivt spørgsmål, hvor respondenterne har svarmulighederne: **Høj, middel og lav**. For den enkelte respondenter vil det være individuelt, hvordan elementerne i den fælles spillestil

opfattes og vurderes. Derfor er det ikke det enkelte elements betydning der er vigtigt, men respondentens samlede opfattelse af spillestilens værdi. Medarbejderne forventes at begynde og anvende den fælles spillestil, hvorfor det er vigtigt at de kan se værdien af dette. En fælles spillestil påvirker selve arbejdet og vil påvirke de menneskelige behov for præstation og selvrealisering. Hvis medarbejderen føler at den fælles spillestil påvirker disse behov negativt, kan de i henhold til Herzberg have negativ påvirkning på medarbejderens jobtilfredshed og motivation (F. Herzberg, 1959).

**Hvordan oplever du ambitionen om at anvende en spillestil?** er spørgsmål 8. Respondenterne kan svare **positivt**, **negativt** og **ved ikke**. Spørgsmålet giver information om respondenternes holdning til en fælles spillestil og leder videre til spørgsmål 9: **vurderer du at implementeringen af en fælles spillestil kan bidrage til endnu mere salg?** Hvis respondentens holdning i spørgsmål 8 er negativ, må det forventes at der gives en lav vurdering i spørgsmål 9.

I spørgsmål 10 skal respondenterne vurdere om SoW pr. kunde (share of wallet) øges, ved anvendelsen af både fælles spillestil og RAP-portalen. Spørgsmålet giver svar på om respondenterne ser at fælles spillestil og RAP-portalen øger SoW pr. kunde, som er et af målene med implementeringen.

Afslutningsvis i spørgsmål 11 skal respondenterne svare på spørgsmålet: **Hvordan oplever du vigtigheden af fælles spillestil og RAP-portalen?** Spørgsmål 4 omhandler værdien af RAP-portalen og spørgsmål 7 værdien af fælles spillestil. Der forventes derfor en relation mellem spørgsmål 11, 4 og 7. Hvis respondenterne oplever en værdi, er det sandsynligt at den fælles spillestil og RAP-portalen vurderes som vigtig.

Det samlede spørgeskema inkl. intro mail til respondenterne se nedenfor og i bilag 1 er spørgeskemaet koblet sammen med de teoretiske relationer gennemgået ovenfor.

## Kære

I forbindelse med afgangsprojektet på HD-studiet i organisation og ledelse, har vi som studiegruppe valgt at undersøge brugen af fælles spillestil og RAP portalen i dagligdagen.

Vi vil sætte stor pris på hvis du vil bruge 3 minutter på at besvare et spørgeskema med 10 spørgsmål som du får adgang til via nedenstående link.

Vi har brug for din besvarelse senest fredag den 31. marts 2023.

På forhånd tusind tak for hjælpen.

Venlige hilsner

Tina Nielsen, Dennis Moshage og Lennart Laugesen

| Nr. | Spørgsmål   | Skala  |
|-----|---|--|
| 1   | Hvor stor anciennitet har du som kunderådgiver i erhverv?   | 0-2 år<br>3-5 år<br>6 år og opefter                                  |
| 2   | Hvilken påvirkning har indførslen af RAP portalen på dine arbejdsprocesser?                           | Markant<br>Middel<br>Lille<br>Ingen                                  |
| 3   | Hvor ofte anvender du RAP portalen i forbindelse med en kundekontakt?                                 | Altid<br>For det meste<br>Af og til<br>Sjældent<br>Aldrig            |
| 4   | Hvilke værdier giver RAP portalen dig? (marker gerne flere udsagn)                                    | Overblik<br>Tidsbesparende<br>Anbefalinger<br>Aftalerapport<br>Andet |
| 5   | Hvordan vil du bedømme RAP portalen som værktøj?  | Godt<br>Middel<br>Mangelfuldt<br>Ved ikke                            |
| 6   | Hvilken påvirkning har implementeringen af fælles spillestil i Tryg erhverv på dine arbejdsprocesser? | Markant<br>Moderat<br>Mindre<br>Ingen                                |
| 7   | Hvad er værdien med en fælles spillestil i din dagligdag?   | Høj<br>Middel<br>Lav   |
| 8   | Hvordan oplever du ambitionen om at anvende en fælles spillestil?                                     | Positivt<br>Negativt<br>Ved ikke                                     |
| 9   | Vurderer du at implementering af en fælles spillestil kan bidrage til endnu mere salg?                | I høj grad<br>I nogen grad<br>I lav grad                             |
| 10  | Vurderer du at din SoW pr. kunde øges, ved at anvende en fælles spillestil og RAP portalen?           | I høj grad<br>I nogen grad<br>I lav grad                             |
| 11  | Hvordan oplever du vigtigheden af fælles spillestil og RAP portalen?                                  | Høj<br>Middel<br>Lav   |

# 6. Analyse semistrukturerede interviews

I det følgende vil de 3 semistrukturerede interviews, med Johnny, Søren og Rasmus, der i dagligdagen varetager ledelsen, i Tryg Direkte Erhverv Vest, blive analyseret. Analysen består af udvalgte punkter fra hvert spørgsmål, sammenholdt med teorierne omkring klassificering og implementering af forandringer. Med denne analyse er det ambitionen at opnå en forståelse af, hvordan ledelsen har tacklet opgaven med at sikre implementering af ny fælles spillestil og RAP-portalen.


## 6.1 Interview med Johnny Søgaard Mortensen

Johnny har årelang erfaring som leder og leder for ledere. I dag er han director i Erhverv Direkte Vest, hvor han trækker på sine erfaringer som leder i salg og telemarketing branchen. Dertil har Johnny en bred teoretisk viden fra sin HDO-uddannelse og sin MBA. Johnny har været ansat i Tryg erhverv siden marts 2019 og har derfor en erfaring fra en hverdag med og uden RAP-portalen samt fælles spillestil. Sidst men ikke mindst har Johnny været deltager på director niveau i projektgruppen i forbindelse med implementering af forandringsprojektet.

På spørgsmål 1: *Hvad er formålet med projektet?* Det er meningen, at dagligdagen skal gøres nemmere for rådgiverne, så de kan give den bedst mulige kundeoplevelse, der er ensartet.

Det skal gøres ved at implementere en fælles ramme, som giver et samlet overblik, så rådgiveren nemt kan rådgive kunden til de bedste dækninger. Projektet er vigtigt af samme grund (spørgsmål 2), da det vil forbedre kvaliteten af rådgivningen. Derudover skal implementeringen af fælles spillestil og RAP-portalen sikre bedre intern rekruttering og sparring på tværs af organisationen. Bedre intern rekruttering, da alle arbejder ud fra samme retningslinjer og ensartet højt rådgivningsniveau, grundet tværfaglig sparring.



| Spørgsmål                            | Formål         | Borum   | Buchanan   | Kotter/<br>Lewin  |
|--------------------------------------|----------------|---|--|---|
| 1. Hvad er formålet med projektet?   | Klassificering | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivitets, redesign,</li> <li>• Overblik</li> <li>• Struktur</li> <li>• Ensartet rådgivning</li> <li>• Gøre hverdagen nemmere</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilpasning af eksisterende processer (små justeringer)</li> </ul> | Klart formål<br> |
| 2. Hvorfor er dette projekt vigtigt? | Klassificering | Output: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedret rådgivning</li> <li>• Intern rekruttering</li> </ul>   |  |   |

Tabel 6.1.1: Spørgsmål 1+2 i teoretisk perspektiv

Der er et udpræget fokus på effektivisering, og generelt gøre det bedre. Om det er for kunden eller rådgiveren selv. Det bærer præg af, at ledelsen har et syn på organisationen, der minder om det teknisk rationelle syn i Borums 4 perspektiver (tabel 6.1.1 Spørgsmål 1+2 i teoretisk perspektiv). Umiddelbart beskrives projektet også som værende relativt simpelt, da det ”blot” er en ny måde at gøre tingene på, men ikke grundlæggende rykker på rådgiverens dagligdag, så konfliktniveauet og sårbarheden vurderes relativt lille fra ledelsens side.

Ud af disse svar kan der udledes, at ledelsen har et klart formål med projektet. Det er en vigtig del af både Kotter og Lewin teorierne i deres opskrift på, hvordan man kan lykkedes med implementering og forandringer.

Spørgsmål 3 og 4 omhandler projektets påvirkning på organisationen, samt organisationens involvering i projektet. Johnny beskriver at projektet blev udrullet i Tryk Erhverv via ”Train the Trainer” metoden, hvor man starter i toppen med at træne salgscheferne, der så skal træne det videre til medarbejderne. På den måde blev det et spørgsmål om prioritering fra salgschefens side, hvor det er balancen mellem daglig drift og brugen af det nye værktøj der skulle afvejes af salgschefen. Implementeringen blev derfor ikke prioriteret nok, og ressourcerne var ikke tilstrækkelige. I interviewet fortæller Johnny videre at man i januar 2023 valgte at investere flere midler i projektet, hvilket har betydet at 40 % af den tid der normalt blev brugt på salgsarbejde, blev inddraget og brugt på udvikling og oplæring i den fælles spillestil og RAP-portal. Den nye prioritering omfattede alle i Erhverv Direkte Vest, både erfarne og nye kollegaer (Tabel 6.1.2. Spørgsmål 3 + 4 implementering i teoretiskperspektiv).

Ledelsen ændrede implementeringsstrategi da de blev opmærksomme på at den oprindelige implementeringsstrategi ikke gav det ønskede resultat. Johnny udtaler ” Vaner er svære at bryde ligesom holdninger også er – hvorfor projektet har været sværere at ”rulle i gang” end vi havde forventet.” Der var fra ledelsens side fokus på, at det nye system ville samle alle oplysninger, hvilket ville være smart, blandt andet fordi de relevante oplysningerne ville være meget nemmere at gå til.

| Spørgsmål   | Formål                |                   | Kotter   | Lewin  |
|---|-----------------------|-------------------|--|--|
| <b>3. Hvordan påvirker projektet organisationen – både den nære og hele Tryg?</b> | <b>Implementering</b> | Inden januar 2023 | Fase 2+3+4<br>• Smal, bestående af ledere          | Optøning og bevægelse<br>• Individuel leder prioritering |
|   |                       | Efter januar 2023 | Fase 2 + 3 + 4<br>• Bredere, ledere + medarbejdere | Optøning og bevægelse<br>• Involvering af medarbejdere   |
| <b>4. Hvordan er organisationen involveret?</b>                                   | <b>Implementering</b> | Inden januar 2023 | Fase 2+3+4<br>• Train the trainer                  | Optøning og bevægelse<br>• Individuel leder prioritering |
|   |                       | Efter januar 2023 | Fase 2+3+4<br>• Coach + workshops                  | Optøning og bevægelse:<br>• Topledelsens prioritering    |

Tabel 6.1.2. Spørgsmål 3 + 4 implementering i teoretiskperspektiv

Kotter og Lewin beskriver i deres teorier vigtigheden af at opbygge en styrende koalition, og at tage medarbejderne med på rejsen igennem forandringen. Her syntes den første måde at gå til forandringen en smule udfordret af denne del, netop fordi ledelsen har haft fokus på det nemme, det giver sig selv, alle kan se det er en god ny arbejdsmåde. Den nye tilgang, der er igangsat i starten af 2023, virker mere, som om der er blevet kigget på elementerne fra Kotter og Lewin. Nu er der tale om en implementering, hvor medarbejderne bliver medtaget, og der bliver dannet bånd på kryds og tværs af organisationen.

Det styrker implementeringens processen, at der er et relativt kort og intenst fokus, hvor der i løbet af kort tid bliver brugt mange ressourcer på at arbejde med elementerne.

Implementeringen bærer i starten præg af Borums tekniskrationelle perspektiv, hvor der bliver udvalgt ændringsagenter i ledelsen, og derefter er det meningen, at ledelsen skal vise alt det gode ved den nye arbejdsmetode. Med den ændrede tilgang til implementeringen i januar 2023 bevæger ledelsens syn på organisationen og forandringsstrategi sig over mod Borums humanistiske ændringsstrategi, hvor der bliver skabt rum til forandringen. Implementeringen bærer nu præg af at der er sammenspil- og kommunikationen omkring forandringen og træningen foregår i fællesskab, hvor der er mulighed for sparring og erfaringsudveksling samt råd fra coaches og ledelse (Tabel 6.1.3. Spørgsmål 3 klassificering i teoretisk perspektiv).

| Spørgsmål   | Formål                |                   | Borum   | Buchanan  |
|---|-----------------------|-------------------|---|---|
| <b>3. Hvordan påvirker projektet organisationen – både den nære og hele Tryg?</b> | <b>Klassificering</b> | Inden januar 2023 | Teknisk rationelt<br>• Undervurdering af projektet påvirkning på medarbejderne              | Undervurdering af projektet påvirkning på medarbejderne |
|   |                       | Efter januar 2023 | Teknisk rationelt + humanistisk<br>• Fokus på medarbejder påvirkningen, vaner og holdninger | Fokus på medarbejder påvirkningen, vaner og holdninger  |

Tabel 6.1.3. Spørgsmål 3 klassificering i teoretisk perspektiv

Spørgsmål 5-7 af interviewet har til formål at skabe en forståelse for, hvilke forandringer projektet medfører, hvordan dette er kommunikeret, om ledelsen mener at medarbejderne er motiveret for forandringen, samt hvordan der arbejdes med implementering i dagligdagen.

På spørgsmål 5 svarer Johnny at det er de positive effekter som fælles spillestil og RAP-portalen giver, som er i fokus. Dette er kommunikeret ved at medarbejderen får nemmere ved at sine mål i fremtiden. Fokus er ikke på, at der kommer et nyt system, eller det vil sige, det er det ikke længere. Tanken var i starten at nyhedens interesse og det med at systemet i sig selv var så smart, ville gøre det interessant at bruge portalen og den fælles spillestil. På denne baggrund har der frem til januar 2023 ikke været stort fokus på implementering og kommunikation. I januar 2023 blev fokuset ændret og til systemet; fokus på at fortælle og vise, hvordan

fælles spillestil og RAP-portalen anvendes og herefter hvilke fordele det giver. (Tabel 6.1.4 spørgsmål 5-7 implementering i teoretisk perspektiv).

Kotter fremhæver at det er vigtigt at få formidlet hvad forandringen kan bruges til. Efter endt træning har medarbejderne fået et bedre indblik i hvad fælles spillestil og RAP-portalen kan bruges til. På den måde kan der skabes bred tilslutning gennem medarbejderne, hvilket gør det meget nemmere at implementere, da organisationen på den måde hjælper til at løse udfordringer, samt at der kan sparres på tværs af organisationen.

| Spørgsmål   | Formål         |                   | Kotter  | Lewin   |
|---|----------------|-------------------|---|---|
| 5. Hvilke forandringer giver projektet og hvordan er kommunikationen omkring disse? | Implementering | Inden januar 2023 | Fase 5+6 <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på de gode ting ved forandringen</li> </ul>   | Change <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på de gode ting ved forandringen</li> </ul>   |
|   |                | Efter januar 2023 | Fase 5+6 <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvad er fælles spillestil og RAP-portalen</li> <li>Hvordan kan jeg som medarbejder anvende det</li> <li>Sparring med kollegaer</li> <li>Hvilke fordele opnår jeg</li> </ul> | Change <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvad er fælles spillestil og RAP-portalen</li> <li>Hvordan kan jeg som medarbejder anvende det</li> </ul> |
| 6. Er medarbejderne motiveret for forandringen?                                     | Implementering |                   | Fase 6 <ul style="list-style-type: none"> <li>Gevinster</li> <li>Fællesskab med kollegaer</li> <li>Trænings seancer</li> </ul>  | Change <ul style="list-style-type: none"> <li>Gevinster</li> <li>Fællesskab med kollegaer</li> <li>Trænings seancer</li> </ul>                          |
| 7. Hvordan arbejdes der i dagligdagen med at implementere forandringen?             | Implementering |                   | Fase 6+7+8 <ul style="list-style-type: none"> <li>Lytte til medarbejderne</li> <li>Individuelle mål</li> <li>produkter pr. kunde, SoW</li> </ul>  | Change <ul style="list-style-type: none"> <li>Lytte til medarbejderne</li> <li>Individuelle mål, produkter pr. kunde, SoW</li> </ul>                    |

Tabel 6.1.4 Spørgsmål 5-7 implementering i teoretisk perspektiv

Der spørges i spørgsmål 6 ind til medarbejderne motivation for forandringer. Efter Johnnys udsagn er motivationen blandet. Der ses en del positive tendenser, særligt ovenpå den ekstra investerede tid på trænings seancer med coach i starten af året, hvor der nu er skabt et fælles forum, hvor erfaringerne med fælles spillestil og RAP-portalen bliver delt. De som endnu ikke har modtaget træning, efterspørger trænings seancer.

I dagligdagen er der salgschefer og coaches der lytter med på samtalerne mellem rådgiver og kunde for at sikre en korrekt udførsel af den fælles spillestil og motivere medarbejderne til at bruge RAP-portalen (besvarelse spørgsmål 7). Den enkelte kunderådgiver har målsætninger som salg og SoW (produkter pr. kunde), og der følges op på disse målsætninger og de sammenlignes med de øvrige rådgivere. På den måde kan ledelsen se, hvem der har udfordringer med at nå resultaterne og derved sætte ind hvis der er nogle der har udfordringer med at benytte den fælles spillestil og RAP-portalen. Fra ledelsen side er der et ønske om at hånden "bliver rakt i vejret", hvis der er noget der er vanskeligt, så de kan hjælpe med at sikre en bedre forståelse for, hvordan det skal bruges. I forbindelse med implementering gør Jonny opmærksom på, at der ligger en latent udfordring i opdelingen mellem gamle og nye rådgivere. Hvis en erfaren og dygtig rådgiver gør det på sin egen måde, og ikke vil bruge RAP-portalen eller fællesspillemstil, vil der ikke opnås en bred tilslutning og fælles kultur.

Spørgsmål 8+9 omhandler fastholdelse af forandringen. Johnny svarer at den nye spillestil giver en ny tilgangsvinkel til rådgivningen, som fokuserer på helkunder, og dertil SoW. Dette kræver at der bliver brugt mere tid på den enkelte kunde, hvilket er en forandring i forhold til tidligere. I dag måles der på antallet af kundesamtaler og ikke det totale udbyttet af kundesamtalerne (SoW). De individuelle mål skal derfor tilrettes, så der måles korrekt.

For at forankre forandringen i organisationen er fokus flyttet væk fra resultater for en stund, for at sikre at kunder og medarbejderne er med på den nye fælles spillestil. Træning er en forankret del af kulturen i Tryg og træningsmaterialet er blevet tilpasset, så det fokuserer på fællesspillemstil og den nye måde at rådgive på (tabel 6.1.5 Spørgsmål 8+9 i teoretisk perspektiv).

| Spørgsmål   | Formål       | Kotter  | Lewin   |
|---|--------------|---|---|
| 8. Hvordan følges der op på resultater og gevinster ved denne forandring?                 | Fastholdelse | Fase 7+8<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Tilretning af mål SoW (produkter pr. kunde)</li> </ul>   | Stabiliser<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Tilretning af mål SoW (produkter pr. kunde)</li> </ul>   |
| 9. Hvad gøres der for at fastholde og forankre forandringen i organisationen og kulturen? | Fastholdelse | Fase 7+8<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Rollespil - opfølgning fast sat i kalenderen –</li> <li>Træning er en del af kulturen</li> </ul> | Stabiliser<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Rollespil - opfølgning fast sat i kalenderen –</li> <li>Træning er en del af kulturen</li> </ul> |

Tabel 6.1.5 Spørgsmål 8+9 i teoretisk perspektiv

Samlet set har besvarelsen fra Johnny givet et godt indblik i hvordan Tryg erhverv har arbejdet i processen med at implementere fælles spillestil og RAP-portalen. Som udgangspunkt blev det undervurderet, hvad det ville kræve at gennemføre forandringen, og i løbet af processen, blev fokus og tilgangsmåde ændret

## 6.2 Interview med Søren Vestergaard


Søren Vestergaard har været i Tryg i ca. ét år, han er salgschef for outbound Mersalg i Erhverv Direkte Vest og det er hans første job i forsikringsbranchen. Søren har en årelang erfaring fra salg og salgsledelse, primært telemarketing, og med den baggrund ikke prøvet andet end at have RAP-portalen og den fællesspillemode som værktøj.

### Fælles spillestil og RAP-portalen er to forskellige ting

På spørgsmål 1 og 2 vedr. formål med implementering af fælles spillestil og RAP-portalen, svarer Søren at det er 2 forskellige ting. Den fælles spillestil er for Søren en måde at have en dialog med medarbejderne om, hvordan de i fællesskab når i mål med tingene. Med baggrund i spillestilen kan man analysere kundedialogerne ud i de forskellige sekvenser som spillestilen lægger op til, og derfra i fællesskab udvikle rådgiverens kundedialoger. RAP-portalen ser Søren som et modul, der skaber overblik hos medarbejderne i kundedialogen og som dertil kan hjælpe med anbefalinger til kunden.

Erhvervskunderådgiverne har hos Søren deres egen ”forretning” og er dermed langt hen ad vejen selv ansvarlige for deres egen dagligdag og dialogerne med kunderne. Søren ser den fælles spillestil og RAP-portalen som noget rådgiverne kan forholde sig til i forhold til

hinanden. Dertil giver spillestilen og RAP-portalen et overblik over, hvad der forventes af den enkelte rådgiver.

| Spørgsmål                            | Formål         | Borum   | Buchanan   | Kotter/<br>Lewin  |
|--------------------------------------|----------------|---|--|---|
| 1. Hvad er formålet med projektet?   | Klassificering | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivitets, redesign,</li> <li>• Dialogværktøj</li> <li>• Overblik</li> <li>• Struktur</li> <li>• Ensartet rådgivning</li> <li>• Udvikling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilpasning af eksisterende processer</li> </ul> | Klart formål<br> |
| 2. Hvorfor er dette projekt vigtigt? | Klassificering | Output: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fælles tilgang</li> <li>• Hjælpeværktøj</li> </ul>   |  |   |

Tabel 6.2.1 Spørgsmål 1+2 i teoretisk perspektiv

Med baggrund i Søren's svar på spørgsmål 1 + 2, er der et klart formål med projektet; at sikre bedre værktøjer for den enkelte medarbejder/rådgiver. Ledelsens mål er at sætte fokus på at levere den risikorådgivning, som kunderne efterspørger. Dette mål passer ind i Borums teknisk rationelle forandringsstrategi, hvor der er fokus på output. Set fra Søren's synsvinkel er der et klart formål med projektet. Dette matcher Kotter og Lewins teori om implementering og forandringer, hvor det er vigtigt at formålet er klart (tabel 6.2.1 Spørgsmål 1+2 i teoretisk perspektiv). Interviewet med Søren har efterladt et klar indtryk af, at både den fælles spillestil og RAP-portalen er en stærk ramme og værktøj til at udfordre og udvikle hinanden med.

Påvirkningen på organisationen og involveringen af organisationen har fået et boost efter at afdelingen primo januar 2023 deltog i træningsseancer. Som Søren fortæller, er fælles spillestil og RAP-portalen noget som rådgiverne og ledelsen forholder sig til hver dag, hvorfor implementering og forandringen indirekte også er noget de forholder sig til på daglig basis (spørgsmål 3+4). Implementeringen er et fokus dagligt blandt medarbejderne, ledelsen og de udvalgte coaches, som alle i fællesskab arbejder med brugen og dermed implementering og udvikling af værktøjerne den fælles spillestil og RAP-portalen, hvilket ifølge Borums teori ligger i den humanistiske ændringsstrategi (Tabel 6.2.2. Spørgsmål 3+4 i teoretisk perspektiv).

Sørens løbende samtaler med medarbejderne åbnes med at tale ind i spillestilen og RAP-portalen og hvad de har succes med i forhold til rammen (spillestilen) og værktøjerne eller hvad der evt. giver nogle udfordringer i dagligdagen og i dialogen med kunderne.

Med baggrund i det boost af spillestilen og RAP-portalen i januar, er der lige nu meget fokus fra medarbejderne på at bruge værktøjerne og medarbejderne erfaringsudveksler med hinanden. Som opfølgning på medarbejdernes fokus måles der pt. på brugen af RAP-portalen på en konkret kampagne, for at se, hvor gode rådgiverne er til at benytte aftalerapport-modulet i RAP. Det er generelt ikke et krav at rådgiverne benytter aftalerapportmodulet, som er en kvittering til kunden med baggrund i den forventningsafstemning, der er lavet mellem kunde og rådgiver og altså en kvittering for til og fravalg af forsikringsdækninger.

Træningsseancerne i januar har i henhold til Kotters teori været med til at skabe en styrende koalition af medarbejdere, udvalgte coaches og salgschefer, som dagligt går forrest i implementering. Ifølge Lewin har investeringen i januar og inddragelsen af fokus og medarbejderne også været med til at sætte gang i "bevægelsen" for forandringen, som nu omtales dagligt (Tabel 6.2.2. Spørgsmål 3+4 i teoretisk perspektiv).

| Spørgsmål   | Formål                               | Borum/<br>Buchanan   | Kotter  | Lewin   |
|---|--------------------------------------|--|---|---|
| <b>3. Hvordan påvirker projektet organisationen – både den nære og hele Tryg?</b> | <b>Klassificering/Implementering</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanistisk perspektiv</li> <li>• Tilpasning af eksisterende processer</li> </ul> | Fase 2+3+4 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del af løbende samtaler med medarbejderne</li> <li>• Nye værktøjer</li> <li>• Nye medarbejdere undervises i systemet fra dag 1</li> </ul> | Optøning og bevægelse <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leder prioritering</li> <li>• Coach forløb/trænings seancer</li> </ul> |
| <b>4. Hvordan er organisationen involveret?</b>                                   | <b>Implementering</b>                |  | Fase 2+3+4 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del af løbende samtaler med medarbejderne</li> <li>• Trænings seancer</li> <li>• Opfølgning på konkret kampagne</li> </ul>                | Optøning og bevægelse <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leder prioritering</li> <li>• Coach forløb/trænings seancer</li> </ul> |

Tabel 6.2.2. Spørgsmål 3+4 i teoretisk perspektiv

I forhold til projektet, undervises nye medarbejdere fra dag ét i spillestilen og RAP-portalen, ligesom der rapporteres forbedrings og optimerings idéer videre i systemet.



I mersalgsafdeling har situationen været en smule speciel ifølge Søren. Årsagen til dette er, at der i Sørens afdeling er en klar overvægt af nytilkomne rådgivere, hvilket betyder at der er et fåtal af rådgivere, som i udgangspunktet har tilegnet sig andre vaner end projektet lægger op til (spørgsmål 5). Søren har til nye medarbejdere solgt spillestilen og RAP-portalen ind som værende helt nødvendigt i dagligdagen. Det har ifølge Søren været nemmere at få de nye medarbejdere til at benytte RAP, da nogle af de erfarne medarbejdere har haft nogle forbehold og vaner, som ikke lægger op til brugen af RAP-portalen og spillestilen. De erfarne medarbejdere, som når deres ting (KPIer) uge efter uge, har måske også i udgangspunktet sværere ved at finde årsagen til, at de skal gøre noget anderledes og dermed ændre på deres vaner.

Det til trods er både erfarne og nye medarbejdere medspillere på projektet og dermed i brugen af både den fælles spillestil og RAP-portalen, idet der tales positivt om udviklingen, der sker vidensdeling og der trænes blandt medarbejderne. Dertil opleves det, at værktøjerne forbedrer rådgiverens muligheder for at opnå succes.

På spørgsmål 6 vedr. medarbejdernes motivation oplever Søren, at medarbejderne er motiveret - og de der ikke er motiveret, er lidt ”udenfor”, da det er RAP og spillestilen som indgår, når der tales forbedringer.

Både spillestilen og RAP-portalen er ifølge Søren et dagligt fokusområde, som italesættes (spørgsmål 7). Ledelsen studser over det, hvis medarbejderne ikke bruger portalen, hvor han som salgschef stiller spørgsmål til; hvorfor at hjælpeværktøjet ikke er åbent på rådgiverens pc. Sørens tilgang er at støtte den enkelte rådgiver, hvis der er udfordringer eller processerne er svære.

Kotters forandringsinitiativer i Sørens mersalgsafdeling starter fra dag ét hos nye medarbejdere, altså at de nye værktøjer er helt nødvendige i hverdagen. For de erfarne rådgivere er det afgørende, at de oplever, at deres mulighed for at opnå succes bliver endnu bedre, når spillestilen og RAP-portalen benyttes. På den måde sikres tilslutningen fra medarbejderne generelt, og der skabes en bred tilslutning til forandringen. Medarbejderne videns deler og bruger hinanden til træning og sparring, hvilket taler ind i Kotters ”lad netværket løse problemerne”. Det samme gælder i Lewins teori, hvor en ”bevægelse” skal sikres og der skal ske ændringer i den enkeltes vaner. Det er afgørende at rådgiverne føler sig taget med og ved hvilken vej de skal gå (tabel 6.2.3. Spørgsmål 5-7 i teoretisk perspektiv).

| Spørgsmål   | Formål         | Kotter   | Lewin  |
|---|----------------|--|--|
| 5. Hvilke forandringer giver projektet og hvordan er kommunikationen omkring disse? | Implementering | Fase 5+6 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onboarding fra dag et</li> <li>• Nye vaner</li> <li>• Generelt positivt</li> </ul>   | Change <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onboarding fra dag et</li> <li>• Nye vaner</li> <li>• Generelt positivt</li> </ul>   |
| 6. Er medarbejderne motiveret for forandringen?                                     | Implementering | Fase 6 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overvejende motiveret</li> </ul>   | Change <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overvejende motiveret</li> </ul>   |
| 7. Hvordan arbejdes der i dagligdagen med at implementere forandringen?             | Implementering | Fase 6+7+8 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejderne udfordres løbende i brugen af RAP + spillestil (særligt ved manglende opfyldelse af KPI'er)</li> <li>• Ved udfordringer støtter fra Søren</li> </ul> | Change <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejderne udfordres løbende i brugen af RAP + spillestil (særligt ved manglende opfyldelse af KPI'er)</li> <li>• Ved udfordringer støtter fra Søren</li> </ul> |

Tabel 6.2.3 Spørgsmål 5+7 i teoretisk perspektiv

Spillestilen bidrager til en mere dybdegående dialog med kunderne end rådgiverne generelt har arbejdet med og RAP-portalen bidrager med overblik og anbefalinger til produkter, hvorfor samtale længden og antal produkter, fortæller noget om brugen af værktøjerne. Som svar på spørgsmål 8 fortæller Søren, at der følges op på brugen af RAP-portalen og spillestilen ved at måle på samtalelængden med kunderne og SoW. Hvis samtalelængden og SoW stiger, så betyder det, at værktøjerne er blevet brugt. Derudover fortæller Søren, at værktøjerne bidrager til skabelse af positive resultater, er de kan derfor hjælpe de medarbejdere, som ikke er helt ”on track” med at nå i mål.

Ifølge Kotter er de kortsigtede gevinster vigtige for at forandringen kan leve videre, for hvorfor ellers fortsætte forandringen. Her taler Søren ind i, at forandringen skaber positive resultater hos medarbejderne hvilket understøtter at forandringen forsat vil leve. Det er vigtigt at holde fast i forandringen, så denne bliver den nye hverdag og man ikke falder tilbage i gamle vaner. Søren bidrager til fastholdelsen af forandringen ved italesættelse og opfølgning, hvilket ligger op ad Lewins stabilisering (tabel 6.2.4. Spørgsmål 8+9 i teoretisk perspektiv).

| Spørgsmål   | Formål       | Kotter   | Lewin  |
|---|--------------|--|--|
| 8. Hvordan følges der op på resultater og gevinster ved denne forandring?                 | Fastholdelse | Fase 7+8 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samtale længde</li> <li>• SoW pr. kunde</li> </ul> | Stabiliser <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samtale længde</li> <li>• SoW pr. kunde</li> </ul> |
| 9. Hvad gøres der for at fastholde og forankre forandringen i organisationen og kulturen? | Fastholdelse | Fase 7+8 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende fokus</li> <li>• Feedback</li> </ul>       | Stabiliser <ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende fokus</li> <li>• Feedback</li> </ul>       |

Tabel 6.2.4. Spørgsmål 8+9 i teoretisk perspektiv

### 6.3 Interview Rasmus Bach Overgaard

Rasmus har hele sit arbejdsliv været i Tryg, hvor han startede som forsikringselev. I dag har han været i Tryg i +10 år og han er salgsschef for outbound Nysalg i Erhverv Direkte Vest.


Rasmus fortæller at RAP-portalen for ham er to forskellige ting og så alligevel ikke, da der er en fælles nævner. RAP-portalen har til formål at samle data, både internt og eksternt data om erhvervskunderne, for at gøre arbejdet nemmere for rådgiverne, da de eksisterende systemer nødvendigvis ikke er lige til, da der også er mange forskellige systemer. På spørgsmål 1 vedr. formålet svarer Rasmus, at udover at gøre det nemmere for rådgiverne at samle information om kunderne, hjælper RAP-portalen med forsikringsanbefalinger til den enkelte kunde ud fra kundeinfo og branche – Dette hjælper særligt nye medarbejdere.

Koblingen til spillestilen er at ledelsen ønsker en mere ensartet kundeoplevelse, uanset hvilken afdeling eller rådgiver erhvervskunden møder. Som Rasmus italesætter spillestilen, så er det ligesom en ramme til et puslespil. Rammen er lagt af ledelsen/Tryg, men de kundevendte medarbejdere skal selv ligge brikkerne i spillet, da det ikke er ønsket at rådgiverne skal arbejde eller være robotter.

#### For Rasmus er projektet vigtigt på baggrund af følgende

Vedr. projektets vigtighed i spørgsmål 2 svarer Rasmus at RAP-portalen sparer tid hos den enkelte medarbejder og bidrager dertil, at kunden oplever mere forberedte kundedialoger.

Spillestilen sikrer et højere minimumsniveau af kundeoplevelser, uanset hvilken afdeling erhvervskunden taler med.

| Spørgsmål                                   | Formål                | Borum   | Buchanan   | Kotter/<br>Lewin  |
|---|-----------------------|---|--|---|
| <b>1. Hvad er formålet med projektet?</b>   | <b>Klassificering</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivitets, redesign,</li> <li>• Hjælpeværktøj</li> <li>• Overblik</li> <li>• anbefaling</li> <li>• Ramme for kundetilgang</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilpasning af eksisterende processer</li> </ul> | Klart formål<br> |
| <b>2. Hvorfor er dette projekt vigtigt?</b> | <b>Klassificering</b> | Output: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overblik</li> <li>• Tidsbesparende</li> <li>• Forberedelse</li> <li>• Ramme for kundeoplevelse</li> </ul>                        |  |   |

Tabel 6.3.1. Spørgsmål 1+2 i teoretisk perspektiv

Rasmus taler i at de output, som den fælles spillestil og RAP-portalen giver, hvilket er elementer i Borums teknisk rationelle strategi. Spillestilen betegner Rasmus som en ramme på et puslespil og brikkerne skal ligges af medarbejderne. Med denne metafor viser Rasmus at medarbejderne har indflydelse på processen og er direkte inddraget, hvilket er kendetegn fra Borums humanistiske forandringsstrategi (tabel 6.3.1 Spørgsmål 1+2 i teoretisk perspektiv). Med baggrund i Buchanans model er der tale om tilpasning af eksisterende processer, med fokus på medarbejderne.

Der er et klart behov for en mere ensartet tilgang til kundedialogen, at gøre det nemmere for rådgiverne i dagligdagen og at understøtte bedre kundedialoger via en mere ensartet tilgang til samtalen med kunderne. Dette taler ind i Kotters teori om et klart formål/behov for forandringen. Ud fra Lewins ramme er der ligeledes et klart formål, da den nuværende måde at gøre tingene på ikke er optimal.

På spørgsmål 3 vedr. forandringens påvirkning på organisationen svarer Rasmus, at han oplever, at alle afdelinger påvirkes af projektet og denne forandring, særligt de afdelinger, som har medarbejdere, der har arbejdet længe i Tryg, og som bærer rundt på en faglig stolthed. Her er det vigtigt at kommunikationen overvejes, inden man fortæller en erfaren rådgiver, at de skal

ændre på deres vaner i kundedialogen. For Ramus er det vigtigt i den sammenhæng at få kommunikeret hvorfor, hvad og hvordan vi gør det.

Kommentarerne fra medarbejderne i forbindelse med projektet har været ”skal vi så være robotter nu” og det er her Rasmus har inddraget før omtalte billede med puslespilsbrikkerne: ”Det er kun rammen som er lagt med RAP-portalen og spillestilen, og herfra er det op til den enkelte medarbejder selv at lægge brikkerne”. Rammen for puslespillet er ens for alle.

Rasmus udtaler, at han ikke ved, hvordan projektet har påvirket den større organisation, men at han oplever, at de forskellige divisioner og salgskanaler i Tryg Erhverv, er kommet tættere på hinanden.

Som besvarelse på spørgsmål 4 – organisationens involveringen i projektet svarer Rasmus, at han oplever involveringen som værende god. Som leder har han været tidligt med på rejsen og han nævner, at der er blevet kørt ”train the trainer” både i RAP-portalen og den fælles spillestil, og han oplever at implementeringen for begge delelementer har været god. Det har også gjort noget positivt, at flere medarbejdere er blevet involveret i januar 2023, så det ikke alene er ledere, som skal kommunikere budskabet om forandringen.

Besvarelsene er opdelt ud for et teoretisk perspektiv i tabel 6.3.2. Ud fra et teoretisk perspektiv taler Rasmus’ fokus på forskellig kommunikation til de forskellige afdelinger og medarbejderne ind i at opbygge en styrende koalition (Kotter), da der på den måde tales ind til den enkelte, for at tilsikre, at medarbejderen kan se værdien af forandringen. Den yderligere involvering af medarbejderne fra januar 2023 betyder at den styrende koalition er blevet forstærket. Rasmus omtaler også, at det er vigtigt at få kommunikeret hvorfor, hvad og hvordan vi gør det i forhold til forandringen, hvilket ligger på linje med Lewins optøningsfase.

Involveringen af medarbejderne ligger i den humanistiske forandringsstrategi af Borum, ved at medarbejderne er med til at modificere og tilpasse deres arbejdsprocesser i forhold til kundekontakten. Medarbejder involveringen viser ligeledes at der er fokus på medarbejderne perspektiv på forandringen i forhold til Buchanan, hvilket er med til at mindske modstanden mod forandringer.

| Spørgsmål   | Formål                               | Borum/<br>Buchanan   | Kotter  | Lewin  |
|---|--------------------------------------|--|---|--|
| <b>3. Hvordan påvirker projektet organisationen – både den nære og hele Tryg?</b> | <b>Klassificering/Implementering</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanistisk perspektiv</li> <li>• Tilpasning af eksisterende processer</li> </ul> | Fase 2+3+4 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dygtige erfarne medarbejdere påvirkes</li> <li>• Vaners skal forandres</li> <li>• Lederens kommunikation er vigtig</li> <li>• Forskellighed / robotter</li> <li>• Samarbejde</li> </ul> | Optøning og bevægelse <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dygtige erfarne medarbejdere påvirkes</li> <li>• Vaners skal forandres</li> <li>• Lederens kommunikation er vigtig</li> <li>• Forskellighed / robotter</li> <li>• Samarbejde</li> </ul> |
| <b>4. Hvordan er organisationen involveret?</b>                                   | <b>Implementering</b>                |  | Fase 2+3+4 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Train the trainer</li> <li>• Medarbejder involvering</li> <li>• Medarbejdere er med til at gå forrest</li> </ul>  | Optøning og bevægelse <ul style="list-style-type: none"> <li>• Train the trainer</li> <li>• Medarbejder involvering</li> <li>• Medarbejdere er med til at gå forrest</li> </ul>  |

Tabel 6.3.2. Spørgsmål 3+4 i teoretisk perspektiv

På spørgsmål 5 vedr. projektets forandringer og kommunikationen omkring disse svarer Rasmus, at der har været en god indflyvning til projektet og som han fortæller det, er der fra centralt hold blevet sendt både mails og videoer til lederne, som så har haft til opgave, at få forandringen til at leve i deres respektive afdelinger. For Rasmus har det været en positiv oplevelse selv at få det til at leve i egen afdeling, da det er Rasmus der kender sine medarbejdere, hvorfor han har vidst bedst i forhold til kommunikation til den enkelte medarbejder. Ligesom medarbejderne har fået en ramme at arbejde indenfor i forbindelse med kundedialogerne, er det Rasmus' oplevelse at lederne har fået det samme, i forbindelse med implementeringen af projektet i egen afdeling.

Medarbejderne i Rasmus' team opleves som værende motiveret, og som han fortæller det, er det et team der generelt er meget åbne for nye idéer (spørgsmål 6). Rådgiverne har oplevet en læring i forbindelse med undervisning i spillestilen – En læring som har virket i praksis. På den måde spredes de gode historier og den generelle positivitet overfor forandringen. Dertil

italesætter Rasmus og ledelsen spillestilen hver dag. Træningen i RAP og spillestilen, som der fandt sted i januar 2023 har ifølge Ramus været katalysator, for at få boostet implementeringen af forandringen.

Rasmus svarer på spørgsmål 7 at der arbejdes med forandringen hver dag. Dertil laver Rasmus en opsamling både mandag og fredag. Endvidere er der planlagt træning i spillestilen én gang om måneden med coaches, hvor der laves kundespil med medarbejderne. Til sidst har Rasmus 1:1 med alle sine medarbejdere hver 14 dag, hvor bl.a. spillestilen er på programmet. Alt sammen for at optimere og hjælpe medarbejderne til at implementere de nye vaner i dagligdagen.

| Spørgsmål   | Formål         | Kotter  | Lewin   |
|---|----------------|---|---|
| 5. Hvilke forandringer giver projektet og hvordan er kommunikationen omkring disse? | Implementering | Fase 5+6 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskellig artet kommunikation</li> <li>• Frihed til implementering i egen afdeling</li> <li>• Nødvendig tilpasning</li> <li>• Sparring på tværs</li> </ul> | Change <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskellig artet kommunikation</li> <li>• Frihed til implementering i egen afdeling</li> <li>• Nødvendig tilpasning</li> <li>• Sparring på tværs</li> </ul> |
| 6. Er medarbejderne motiveret for forandringen?                                     | Implementering | Fase 6 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevidsthed om værdi</li> <li>• Motiveret</li> <li>• Læring</li> </ul>   | Change <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevidsthed om værdi</li> <li>• Motiveret</li> <li>• Læring</li> </ul>   |
| 7. Hvordan arbejdes der i dagligdagen med at implementere forandringen?             | Implementering | Fase 6+7+8 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forløb</li> <li>• Gentagelse</li> <li>• Opsamling/opfølgning</li> <li>• Træning</li> <li>• Status</li> </ul>  | Change <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forløb</li> <li>• Gentagelse</li> <li>• Opsamling/opfølgning</li> <li>• Træning</li> <li>• Status</li> </ul>  |

Tabel 6.3.3. Spørgsmål 5+7 i teoretisk perspektiv

Tabel 6.3.3. sættes Rasmus' besvarelser i et teoretisk perspektiv. I Kotters teori er forandringsinitiativerne væsentlige for at opnå tilslutning blandt medarbejderne. Elementerne i Kotters teori har Rasmus understøttet ved at have fokus på kommunikationen til hans afdeling, inddragelse af medarbejderne, samt fokus på værdiskabelse og opfølgning. Ifølge Kotter

vigtige elementer for at opnå en bred tilslutning, og for at få succes med forandringen. Det samme gør sig gældende ifølge Lewins teori og optøningsfasen. Den fælles undervisning, sparringen og delingen af de positive historier fra praksis medvirker til, at medarbejderne tager ejerskab for implementeringen og forandringen, og tilsikrer at forandringen bevæger sig i en positiv retning.

Opfølgning og gevinster ved forandringen (spørgsmål 8+9) forklarer Rasmus ud fra nogle eksempler. Rasmus fortæller at effektiviteten i kundedialogerne har ændret sig, efter træningsseancerne i fælles spillestil og RAP-portalen i januar. Kundedialogerne er blevet fordoblet i tid kontra før implementeringen, hvilket betyder at et kundemøde i Nysalg nu tager 48 minutter i gennemsnit mod tidligere 21 minutter. Så på denne front er effektiviteten gået i modsat retning, hvis der måles på antal kundesamtaler pr. dag. Men selvom at Rasmus' medarbejdere taler med færre kunder i løbet af en arbejdsdag, oplever Rasmus, at det er bedre kundedialoger og at rådgiverne får solgt mere til erhvervs kunderne end tidligere. Som et eksempel fortæller Rasmus, at der tidligere blev solgt private forsikringer til 4 ud af 10 indehavere. I dag sælges der private forsikringer til 8 ud af 10 indehavere. Rasmus' oplevelse er derfor, at de før projektet har været for effektive, eller målt på noget, som ikke gav værdi.

Rasmus fortæller i forlængelse, at medarbejderne også føler, at de giver kunderne en bedre rådgivning og dertil, at de ikke behøver at have så mange kundesager/tilbud i gang, for at opnå de opstillede mål, da hitraten er højere. Dermed siger Rasmus, at medarbejderne nu kan se, at det giver mening at investere tid sammen med kunden i dialogen, da det kommer positivt tilbage med højere kundetilfredshed og mere salg.

Forandringen fastholdes i første omgang ved at ledelsen går forrest, og her viser ledelsen format fortæller Rasmus, da ledelsen fra director niveau og op har ændret holdning til hvilke nøgletal og KPI'er der er vigtige. Yderligere er der en anden sparring på tværs af organisationen end der har været tidligere, hvilket også bidrager til fastholdelse af denne fælles forandring for salgskanalerne i Erhverv.

Positive resultater/gevinster er synliggjort og delt i Ramus' afdeling, hvilket er meget relevant for forandringens fortsatte implementering. Opfølgning på resultater og positive fortællinger blandt medarbejderne bidrager med den fortsatte forandring, ændring i adfærd/kulturen og



dermed sikres nye vaner for den enkelte rådgiver. Dette taler ind i Kotters teori step 7 og 8 (tabel 6.3.4. Spørgsmål 8+9 i teoretisk perspektiv). Opfølgning og italesættelse bidrager ligeledes til den nye ”normal” og sikre dermed stabilisering ifølge Lewin.

| Spørgsmål   | Formål       | Kotter  | Lewin   |
|---|--------------|---|---|
| 8. Hvordan følges der op på resultater og gevinster ved denne forandring?                 | Fastholdelse | Fase 7+8 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1:1</li> <li>• Længde på kundesamtaler</li> <li>• Deling af resultater</li> </ul> | Stabiliser <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1:1</li> <li>• Længde på kundesamtaler</li> <li>• Deling af resultater</li> </ul> |
| 9. Hvad gøres der for at fastholde og forankre forandringen i organisationen og kulturen? | Fastholdelse | Fase 7+8 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye KPIer</li> <li>• Opfølgning</li> <li>• Sparring</li> </ul>                    | Stabiliser <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye KPIer</li> <li>• Opfølgning</li> <li>• Sparring</li> </ul>                    |

Tabel 6.3.4. Spørgsmål 8+9 i teoretisk perspektiv

Rasmus’ beskrivelse af formålet med den fælles spillestil og RAP-portalen, narrativet med, at fælles spillestil og RAP-portalen definerer rammen på puslespillet, samt måden Rasmus udfører forandringsledelsen, kan sammenholdes med nedenstående citat fra bogen professionel rådgivning og salg i teori og praksis, hvor moderne salgsledelse beskrives:

*”Moderne salgsledelse stille stadig krav, og i min optik synlig og klare krav og forventninger, men har det udgangspunkt, at medarbejderen har alle ressourcerne til selv at finde vejen. Om til de medarbejdere der ikke har alle de nødvendige ressourcer eller kompetencer, så er salgsledelsen klar med støtte, hjælp og opbakning”* (Jesper Raalskov, 2020, p. 213).

## 6.4 Fælles analyse interviews

I forbindelse med interviewet med Johnny kom det frem, at man fra ledelsens side ca. 2 år efter lancering af RAP-portalen og den fælles spillestil har ændret måden, hvor på projektet implementeres. I januar 2023 er der igangsat en række investeringer og træningsforløb for at sikre udrulning og implementering af projektet. Fokus er nu ændret.

Med udgangspunkt i teorien og empirien, er der forståelse for hvorfor ledelsen har valgt dette retningsskift. Af interviewene fremstår formålet og meningen med projektet, som klart defineret. Der ønskes overblik og hjælp til at holde en struktur og ensartethed i rådgivningen, for at sikre en høj kvalitet og effektivitet i rådgivningen. Som udgangspunkt valgte ledelsen at holde fokus på systemet og projektet blev klassificeret som teknisk rationelt ud fra Borums forandringsstrategier. Ledelsen fik ansvaret for implementeringen gennem Train the Trainer metoden. Den teknisk rationelle tilgangsvinkel har den fordel, at metoden er meget systematisk, der er strukturer og et klart mål, og man kan følge op på de opsatte mål. Den teknisk rationelle forandringsteori har imidlertid en svaghed i forhold til implementering, hvis medarbejderne ikke inddrages i processen og tager ejerskab.

Train the Trainer metoden har vist sig ikke været tilstrækkelig, i forhold til at sikre anvendelsen af fælles spillestil og udbredelse af RAP-portalen blandt medarbejderne. Årsagen til den manglende succes kan findes i Kotter og Lewin teorierne. Her der enormt stort fokus på, at bevægelse og forandringen skal drives af medarbejderne, med ledelsen, som den der tegner rammen og tilsikrer prioritering og fokus. Igennem interviewene er det blevet klart at medarbejder involveringen var den direkte lederes ansvar frem til januar 2023 og at det var lederens ansvar at prioritere implementering i forhold til "normal" drift. At der ikke har været synlig prioritering og tilhørende kommunikation direkte fra den øverste ledelse, kan være en medvirkende årsag til at medarbejdernes tilslutning til projektet var vigende frem til januar 2023. Det ændrede fokus i implementeringsstrategien, hvor en coach støtter medarbejderne og lederne, har sikret bred involvering af medarbejderne og skabt en fælles referenceramme omkring implementeringen, hvorved der er skabt en ramme for sparring og netværk på tværs i organisationen. Den sidste del af teorierne omhandler fastholdelse, her er det igen klart at fokus er på økonomien og forbedringerne, men efter januar 2023 er der også kommet stort fokus på træningsforløb, opfølgning og feedback. Ved at kombinere elementer fra den teknisk rationelle strategi med humanistiske elementer, vil der være mulighed for at skabe en bred koalition og få indbygget målepunkter og opfølgning, så det tilsikres at forandringen kan blive forankret.

## 6.5 Delkonklusion interviews

*”Hvilke grundlag klassificerer lederne i Tryg Erhverv forandringerne på og hvordan håndteres implementering af forandringerne?”*

Ambitionen med de 3 interview var at få en forståelse for, hvordan ledelsen har tacklet opgaven, med at sikre implementeringen af den ny fælles spillestil og RAP-portalen. Gennem de gennemførte interview med Johnny, Søren og Rasmus er der skabt et indblik i implementeringsprocessen, besvarelsene opsummeret ud fra et teoretisk perspektiv i bilag 2.

Johnny har deltaget i udformningen af projektet, og har kunnet bidrage med indsigt i hvordan projektet var tiltænkt, og at man nu fra den øverste ledelse har ændret fokus, så lederne får mere støtte og medarbejderne involveres. Søren og Rasmus er salgschefer og har den daglige ledelse af medarbejderne, og har kunnet bidrage med hvordan projektets udformning er blevet givet videre fra Johnny og den øverste ledelse.

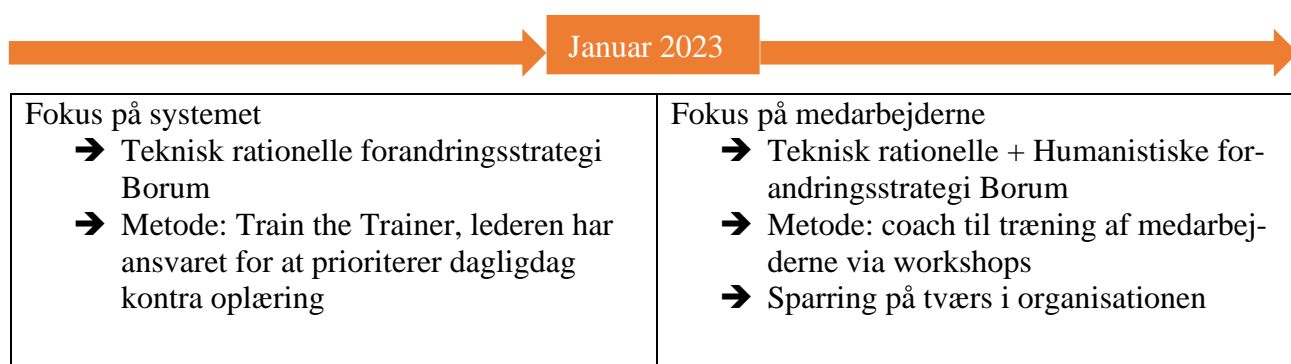
Fra starten var fokus at lade systemet klare tingene (teknisk rationel tilgang), og salgscheferne skulle træne deres medarbejdere. Det valgte fokus betød, at der ikke var en klar overvejelse af hvilke forandringer spillestilen og RAP-portalen ville medføre for medarbejderne, og derfor havde der heller ikke været fokus på, hvordan medarbejder ejerskab skulle tilsikres.

I interviewene fremstår der en bred enighed omkring, hvordan der arbejdes med fastholdelse og opfølgning. Der er egentlig fokus på opfølgning af KPIer og måden der arbejdes på. Opfølgning er en integreret del af kulturen i Tryg erhverv.

I spørgsmål 5 svarer Rasmus, at han igennem projektet har oplevet at der har været god dialog og kommunikation fra ledelsen og til lederne. Søren har ligeledes oplevet at dialogen vedr. implementeringen har været god. Dette antyder som udgangspunkt at overdragelsen af implementeringen fra ledelsen til lederne har været god. Hastigheden på implementeringen levede imidlertid ikke op til ledelsens forventning, hvilket skyldtes at lederne stod i et krydsfelt i forhold til prioritering (Kraft, 2012). Frem til januar 2023 var det lederen og den enkelte medarbejder selv der skulle prioritere, om de ville fokusere på at nå de opstillede KPIer eller

prioritere tid på træning i fælles spillestil og anvendelse af RAP-portalen. Den uklare prioritering viser, at ledelsen ikke har været opmærksom på hvor stor en indflydelse en fælles spillestil og anvendelsen af RAP-portalen har på medarbejdernes arbejdsprocesser, hvilket viser at ledelsens klassificering af forandringen ikke er overensstemmende med medarbejdernes klassificering (udddybes i afsnit 8.1).

Figur 6.5.1 illustrerer hvordan tilgangen til implementeringen ændres i januar 2023. En coach gennemfører nu workshops og der afsættes tid til at arbejde med spillestilen og RAP-portalen. Hermed viser ledelsen tydeligt at forandringen har stor prioritet og medarbejderne involveres i processen. Den ændrede tilgang viser at ledelsen har ændret deres klassificering af forandringen og den teknisk rationelle forandringsstrategi kombineres nu med elementer fra den humanistiske forandringsstrategi.



**Figur 6.5.1. Forandringsstrategi i implementeringsforløbet**

Det kan konkluderes at projektet har et godt formål, og en god plan for at komme i mål, men arbejdet indimellem er blevet grebet uhensigtsmæssigt an frem til januar 2023, da fokus har været på systemet og ikke menneskerne. Den ændrede implementeringsstrategi tilsikrer medarbejderinvolvering, hvilket er vigtigt for at sikre forandringens succes og forankring i organisationen.

# 7. Analyse af spørgeskema data

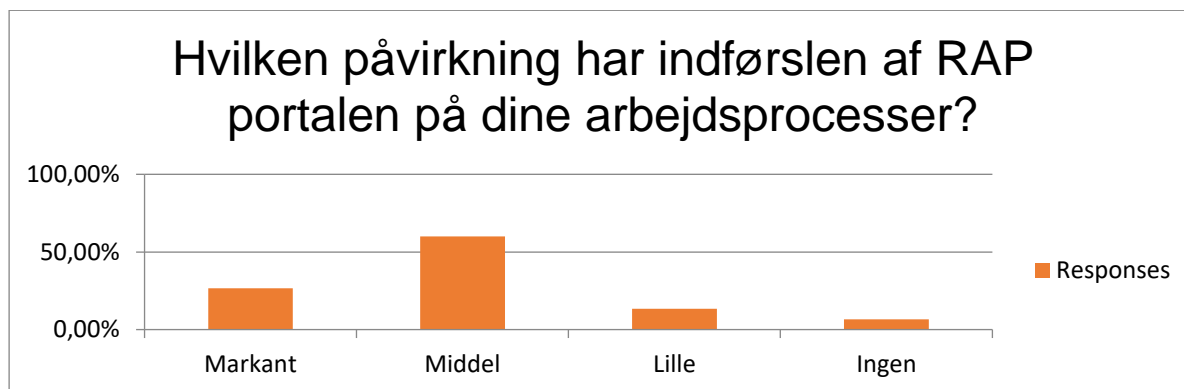
Spørgeskemaet er sendt til 27 medarbejdere i Tryg erhverv, som refererer ind til henholdsvis Rasmus Bach Overgaard og Søren Vestergaard. I alt 15 medarbejdere har svaret på spørgeskemaet, hvilket giver en svar procent på 56%. 14 af respondenterne har svaret på spørgsmål 1, og alle 15 respondenter har svaret på spørgsmål 2-11. I bilag 3 er alle besvarelserne for spørgeskema undersøgelsen samlet.

På spørgsmål 1 vedr. anciennitet har de 12 af medarbejderne svaret at de har en anciennitet på 0-2 år, som kunderådgiver i Tryg erhverv, 1 medarbejder har 3-5 års anciennitet og 1 medarbejder har mere end 6 års anciennitet. Hvis konklusionen fra besvarelserne overføres til andre afdelinger, er det vigtigt at være opmærksom på om anciennitetsprofilen er sammenlignelig.

## 7.1 RAP portalen - spørgsmål 2-5

Spørgsmål 2 beder medarbejderne vurdere, hvilken påvirkning RAP-portalen har på deres arbejdsprocesser. 87% af medarbejderne svarer, at RAP-portalen har markant eller middel indflydelse på arbejdsprocesserne, figur 7.1. nedenfor. Ud fra Buchanans klassificering af forandringer placerer dette indførslen af RAP-portalens som en radikal ændring set ud fra medarbejdernes perspektiv. Det er muligt for medarbejderne at anvende RAP-portalens, men det er ikke et krav, og data i RAP-portalens kan findes ved at fremsøge data i diverse databaser. Implementeringen berører derfor ikke virksomhedens kerneområde, hvorfor forandringen samlet set kan medføre et moderat konfliktniveau hos medarbejderne (Buchanan & Boddy, 1992).

Medarbejderne vurderer i overvejende grad at RAP-portalens påvirker arbejdsprocesserne, hvilket for nogle medarbejdere vil være anses som positivt, mens andre kan se det som negativt, og hermed må det anses for sandsynligt at det påvirker medarbejdernes motivation og jobtilfredshed (F. Herzberg, 1959) (Hackman, 1980).

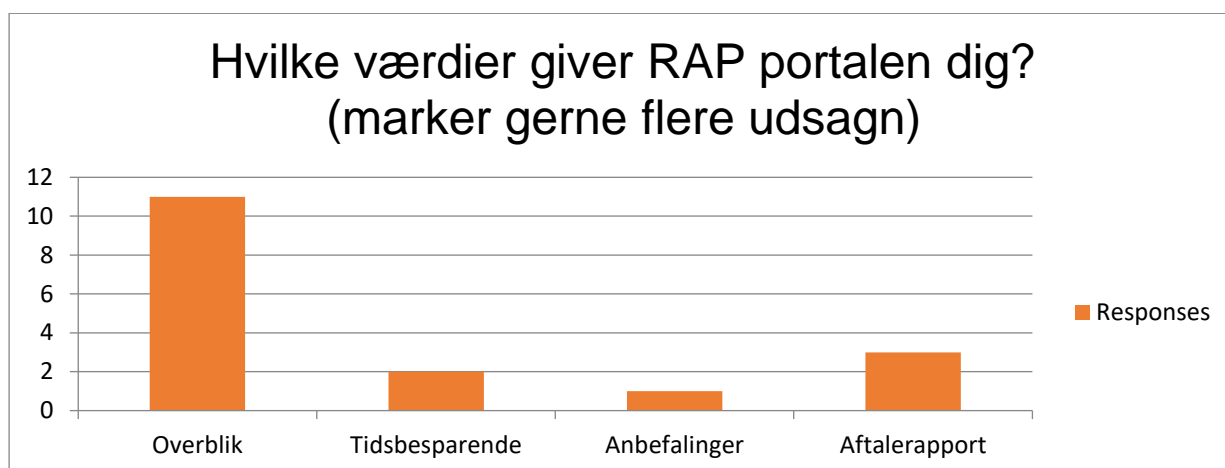


**Figur 7.1. Spørgsmål 2**

I spørgsmål 3 svarer 60% af medarbejderne at de altid eller for det meste anvender RAP-portalen i forbindelse med en kundekontakt, og 33% bruger RAP-portalen af og til. Da medarbejderne overordnet set bruger RAP-portalen, vurderes det at deres besvarelse i spørgsmål 2 vedr. påvirkningen giver et retvisende billede af RAP-portalens påvirkning på arbejdsprocesserne.

Besvarelsen af spørgsmål 4 indeholder udsagn som respondenterne har markeret som værdiskabende i forhold til at bruge RAP-portalen. Under andet har respondenterne ikke nævnt yderligere udsagn end de valgmuligheder, som var opstillet på forhånd og en enkelt respondent har noteret at denne ikke anvender RAP-portalen.

11 ud af de 15 respondenter svarer at RAP-portalen giver værdi i form af overblik. 3 respondenter angiver funktionen vedr. aftalerapporter i RAP som værdiskabende, mens 2 ser RAP portalen som tidsbesparende og 1 respondent nævner RAP-portalens anbefalings funktion (figur 7.2). Respondenterne er overordnet set enige om at RAP-portalen giver et godt overblik, og herudover er det kun få medarbejdere som ser øvrige værdiskabende elementer i RAP-portalen.



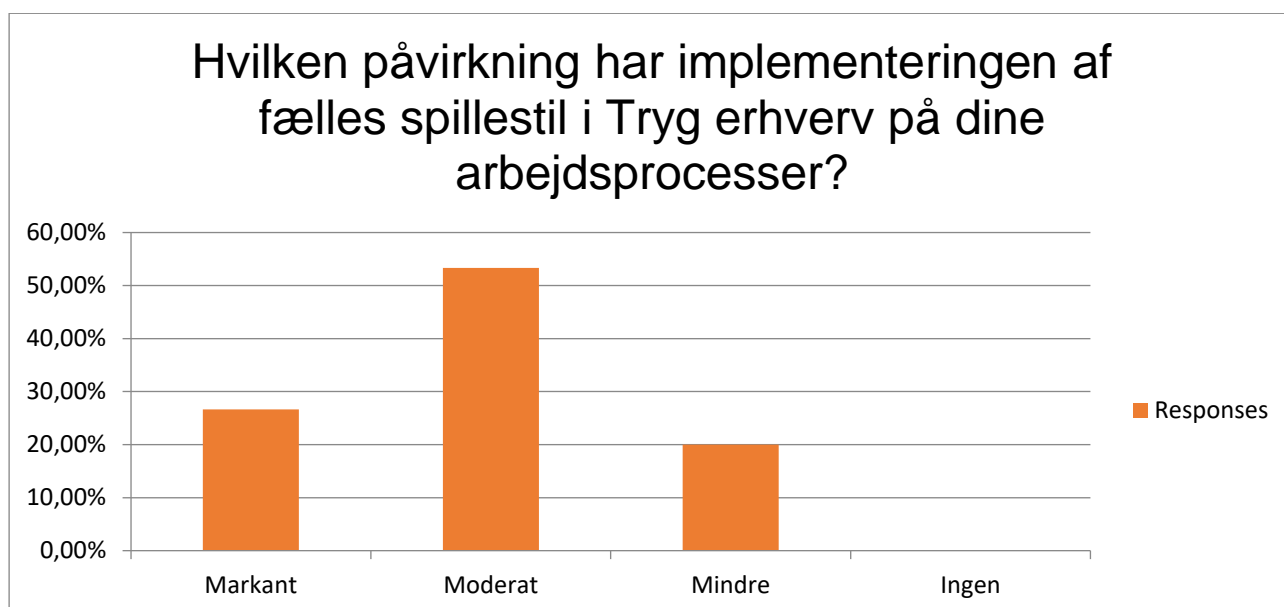
**Figur 7.2** Besvarelse spørgsmål 4: Hvilke værdier giver RAP-portalen dig?

Selvom RAP-portalen primært giver værdi i form af overblik, så svarer 6 respondenter i spørgsmål 5, at de anser RAP-portalens, som et godt værktøj, mens 8 respondenter ser det som et middel værktøj. 1 medarbejder svarer ”ved ikke” og dette understøtter de tidligere besvarelser i spørgsmål 2 + spørgsmål 3, hvoraf det fremgår at en respondent ikke bruger RAP-portalens. Med henvisning til besvarelserne i spørgsmål 2 vedr. påvirkningen på arbejdsprocesserne og spørgsmål 3 vedr. anvendelsesgraden, så vurderes det at respondenterne bruger RAP-portalens i en tilstrækkelig grad til at de kan vurdere, hvilke værdiskabende funktioner det indeholder. De lave scorer på RAP-portalens værdiskabelse vedr. aftalerapporter, tidsbesparelse og anbefalinger, skal tages til efterretning, da det antyder, at der findes et uudnyttet potentiale.

## 7.2 Fælles spillestil spørgsmål 6-10

Spørgsmål 6 beder respondenterne vurdere hvilken påvirkning den fælles spillestil har på arbejdsprocesserne. Alle respondenterne er enige om at spillestilen påvirker arbejdsprocesserne og i alt 80% oplever påvirkningen som markant eller moderat, figur 7.3. Spørgsmål 6. Besvarelserne understøtter klassificering af forandringerne fra spørgsmål 2, Set fra medarbejdernes perspektiv betragtes implementeringen af en fælles spillestil som en relativt radikale forandringer, hvorfor implementeringen må forventes at være omfattet af modstand mod forandringer og et moderat konfliktniveau (Buchanan & Boddy, 1992).

Medarbejdernes perspektiv på forandringen betyder at jobtilfredshed og motivation ligeledes vil være påvirket.



**Figur 7.3 Spørgsmål 6 Hvilken påvirkning har implementeringen af fælles spillestil på dine arbejdsprocesser?**

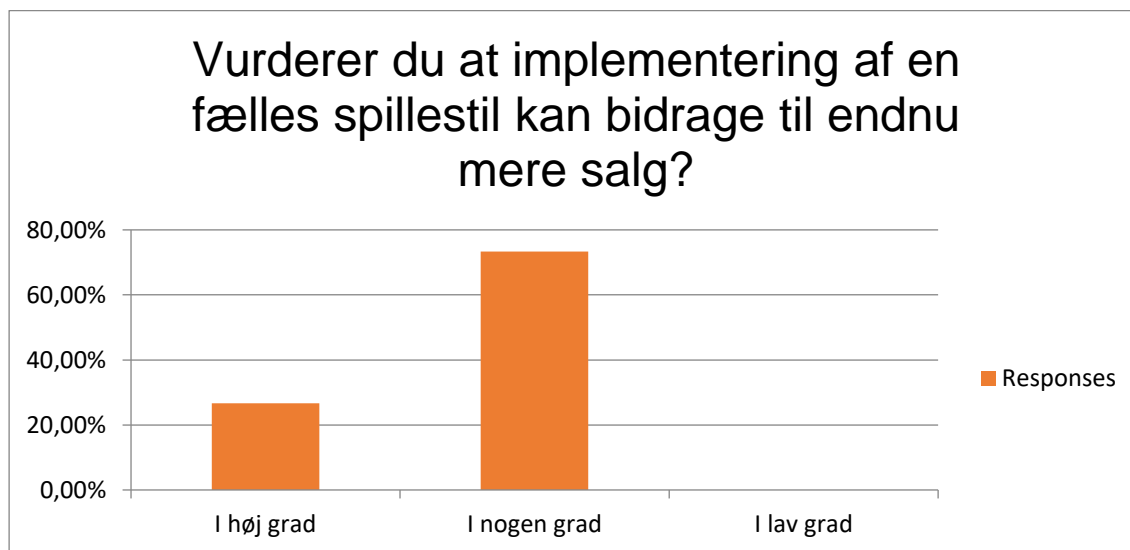
På spørgsmål 7 vedrørende værdien af den fælles spillestil, vurderer 53% at værdien er middel og 33% at værdien er høj, og i spørgsmål 8 svarer 70% at de oplever ambitionen om at anvende en fælles spillestil som positiv (bilag 3). Med baggrund i værdiopfattelsen og den positive tilgang til ambitionen, vurderes det, at størstedelen af medarbejderne bakker op om implementeringen af en fælles spillestil. Dette vil alt andet lige bevirke, at den potentielle modstand mod forandringen og dermed konfliktniveauet, er begrænset.

Det er vigtigt at den positive opfattelse blandt medarbejderne fastholdes og dyrkes. Over halvdelen af besvarelserne angiver værdien af den fælles spillestil som middel, og det skal tilsikres at de fastholder den positive opfattelse og bliver helt overbeviste om værdien. Dette er en nødvendighed, hvis den nye spillestil skal forankres i kulturen og på sigt blive det nye ”normale”. 27% af respondenterne svarer, at de ikke ved, hvordan de oplever ambitionen om en fælles spillestil. Denne besvarelse antyder, at respondenterne endnu ikke har forholdt sig til implementeringen af den fælles spillestil. For at få den fælles spillestil forankret er det vigtigt at alle kender formål med at have en fælles spillestil.

Spørgsmål 9 belyser medarbejdernes opfattelse af sammenhængen mellem en fælles spillestil og salg. Alle respondenterne mener at en fælles spillestil kan påvirke salget i en positiv retning, 27% svarer i høj grad og 73% i nogen grad – figur 7.4. Besvarelsen i spørgsmål 9



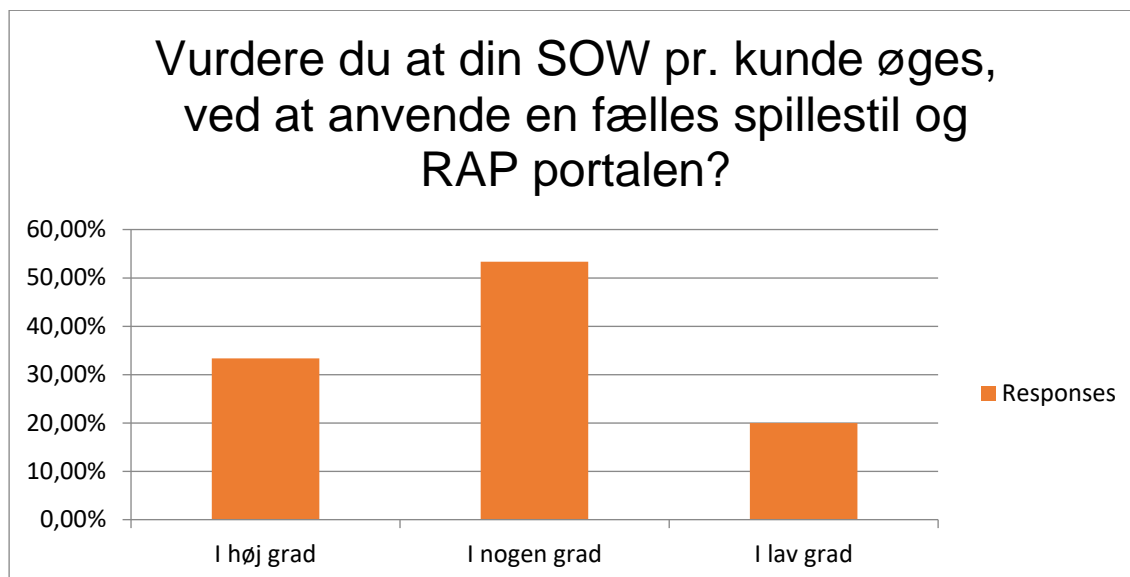
understøtter hvorfor medarbejderne vurderer at en fælles spillestil skaber værdi – besvarelsen af spørgsmål 7.



Figur 7.4. Spørgsmål 9 Fælles spillestils påvirkning på salget.

### 7.3 Opsamling på RAP-portalen og fælles spillestil spørgsmål 10-11

Anvendelsen af RAP-portalen og en fælles spillestil vurderes at have en påvirkning på SoW pr. kunde, men påvirkningen vurderes at være mindre, sammenlignet med påvirkningen på salget i spørgsmål 9. 33% mener i høj grad at RAP-portalen og en fælles spillestil kan påvirke SoW pr. kunde, 53% svarer i nogen grad og 20% svarer i lav grad – figur 7.5. spørgsmål 10. Der er relativt stor spredning i medarbejdernes opfattelse af påvirkningen på SoW pr. kunde. Sparring på dette område vil derfor give god mening, da de medarbejdere, som oplever at den fælles spillestil og RAP-portalen i høj grad kan øge SoW pr. kunde, kan inspirere deres kollegaer.



**Figur 7.5 Spørgsmål 10 SoW pr. kunde ved anvendelse af fælles spillestil og RAP**

Det sidste spørgsmål, spørgsmål 11, omhandler hvordan respondenterne oplever vigtigheden af en fælles spillestil og RAP-portalen. 40% oplever vigtigheden som høj og 53% svarer middel og 7% lav. En enkelt respondent anvender ikke RAP-portalen og kender derfor ikke værdien af denne, dette understøtter at 7% oplever vigtigheden som lav.

53% svarede i spørgsmål 7 at den fælles spillestil gav en middel værdi i hverdagen, dette understøtter at 53% også oplever spillestilen som vigtig

Validiteten af at 40% svarer, at RAP-portalen og en fælles spillestil er vigtigt, understøttes af svarene i spørgsmål 4 og 7 vedr. vurderingen af værdien, samt spørgsmål 9 og 10 vedr. påvirkningen på salg og SoW. Når noget giver værdi, anser vi det, alt andet lige, som vigtigt.

## 7.4 Klassificering af forandringen

Besvarelsene på spørgsmål 2 og spørgsmål 6 viser, hvordan medarbejderne definerer forandringerne på deres arbejdsprocesser, ved implementering af RAP-portalen og fælles spillestil. Ved at lægge den vertikale akse fra Buchanans 3x2 model til klassificering af forandringer – figur 7.6, fremstår det at medarbejderne vurderer at arbejdsprocesserne påvirkes i høj grad. Ud fra medarbejdernes perspektiv medfører implementeringen radikale ændringer, hvilket

betyder at Tryg skal have fokus på at fastholde medarbejdernes motivation i forbindelse med implementeringen.

|                | <b>Radikale ændringer</b>                                  |   |
|----------------|--|---|
|                | RAP portalens påvirkning på dine arbejdsprocesser (spg. 2) | Fælles spillestils påvirkning på dine arbejdsprocesser (spg. 6) |
| Markant        | 27%  | 27%   |
| Middel/Moderat | 60%  | 53%   |
| Lille          | 13%  | 20%   |
| Ingen          | 7%   | 0%  |
|                | <b>Små justeringer</b>                                     |   |

Figur 7.6 Spørgeskema besvarelse kombineret med Buchanans 2x2 matrice (Egen tilvirkning)

## 7.5 Påvirkning af medarbejdernes motivation

Implementeringen af fælles spillestil og RAP-portalen påvirker medarbejdernes arbejdsprocesser, hvorfor der jf. Herzberg er tale om påvirkning af selve arbejdet, hvilket er omfattet af motivationsfaktorerne figur 7.7. En påvirkning af arbejdsprocesserne har indflydelse på medarbejderne mulighed for at præstere og opnå anerkendelse, hvorfor disse motivationsfaktorer også indirekte påvirkes.

| Hygiejnefaktorer (jobtilfredshed) | Motivationsfaktorer (jobtilfredshed) |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Firmapolitik                      | Præstation                           |
| Ledelse                           | Anerkendelse                         |
| Løn                               | Selve arbejdet                       |
| Interpersonelle relationer        | Ansvar                               |
| Arbejdsforhold                    | Forfremmelse                         |
| Vækstmuligheder                   |                                      |
| Private faktorer                  |                                      |
| Status                            |                                      |
| Jobsikkerhed                      |                                      |

Figur 7.7: Herzbergs 2 faktor model (F. Herzberg, 1959)

Figur 7.8 kombinerer Herzbergs skala med jobtilfredshed baseret på motivationsfaktorerne og sammenholder denne med spørgeskemabesvarelsenerne fra spg. 3, spg 5, spg. 7, spg. 8 og spg. 9. Via besvarelsenerne i spørgeskemaet kan det udledes, at implementeringen af RAP-portalen og en fælles spillestil anses som positivt blandt medarbejderne, hvorfor det er med til at fastholde og skabe jobtilfredshed. Alle medarbejderne vurderer at afvendelse af fælles spillestil og RAP-portalen kan påvirke salget positivt. Det betyder at medarbejderne har bedre mulighed for at præstere og opnå anerkendelse, som er med til at skabe jobtilfredshed. Medarbejderne oplever den fælles spillestil og RAP-portalen som noget positivt, hvilket understøttes af at 60% af medarbejderne "altid" eller "for det meste" anvender RAP-portalen, når de har kundekontakt.

|  | <b>Ikke tilfreds</b> ← | → <b>Tilfreds</b> |                     |
|--|------------------------|-------------------|---------------------|
|  | Aldrig                 | Af og til         | Altid/for det meste |
| Anvendelse af RAP portalen (spg. 3)      | <b>7%</b>              | <b>33%</b>        | <b>60%</b>          |
|  | Ved ikke               | Middel            | Godt                |
| RAP som værktøj (spg. 5)                 | <b>7%</b>              | <b>53%</b>        | <b>40%</b>          |
|  | Lav                    | Middel            | Høj                 |
| Værdi (spg. 7)                           | <b>13%</b>             | <b>53%</b>        | <b>33%</b>          |
|  | Ved ikke               | Negativ           | Positiv             |
| Anvendelse af fælles spillestil (spg. 8) | <b>27%</b>             | <b>0%</b>         | <b>73%</b>          |
|  | I lav grad             | I nogen grad      | I høj grad          |
| Bidrage til mersalg (spg 9)              | <b>0%</b>              | <b>73%</b>        | <b>27%</b>          |

**Figur 7.8 Herzberg påvirkning af jobtilfredshed/motivation**

I henhold til jobdesignteorien af Hackman og Oldham er det vigtigt at tilsikre, at der er et match mellem jobbet og medarbejderen (Hein, 2019). Når forandringer påvirker arbejdsprocesserne, er det vigtigt at undersøge, om der er stadig, er balance mellem jobbet og medarbejderen. For at undersøge dette ligger svarene fra spørgsmål 4,7,9,10 og 11 ind i Job karakteristika modellen af Hackman og Oldham – se figur 7.9. Implementeringen af fælles spillestil og RAP-portalen påvirker medarbejderne kritiske psykologiske tilstande. Spørgsmål 4,7 og 11 viser at fælles spillestil og RAP-portalen skaber værdi, hvorfor de opleves som meningsfyldte i forhold til arbejdet. Af spørgsmål 9+10 fremgår det at medarbejderne oplever at fælles spillestil og RAP-portalen påvirker salget og SoW i positiv retning, hvilket understøtter at medarbejderne kan tage ansvar for deres resultater og har viden om disse.

| Job egenskaber   | Kritiske psykologiske tilstande   | Resultater  |
|--|---|---|
| Krav til færdigheder<br>Opgavens identitet<br>Opgavens betydning | Oplevelse af meningsfyldt arbejde:<br>- <b>Spillestil og RAP giver værdi og vurderes som vigtigt (spg. 4+7+11)</b><br>- | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Høj indre arbejdsmotivation</li> <li>• Høj kvalitet I arbejdet udførelse</li> </ul>  |
| Autonomi   | Ansvarsfølelse mht. resultater<br>- <b>Fælles spillestil påvirker salg og SoW (spg. 10+11)</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Høj almen jobtilfredshed</li> <li>- <b>Spillestil og værktøjer giver værdi og resultater -&gt; jobtilfredshed</b></li> </ul> |
| Feedback i job   | Viden om de faktiske resultater<br>- <b>Salgsudvikling og SoW er tilgængeligt for medarbejderen (spg. 10+11)</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Høj arbejdseffektivitet</li> <li>- <b>Overblik via RAP portalen</b></li> </ul>   |

Figur 7.9 Spørgeskema besvarelser indsat i Job karakteristika modellen

Besvarelserne i spørgsmål 2 og 6 viser at implementeringen af RAP-portalen og en fælles spillestil har påvirkning på arbejdsprocesserne, men der er ikke nogen spørgsmål som belyser, om implementeringen stiller nye krav til færdigheder og ændringer. Anvendelsesgraden af RAP-portalen er høj, hvilket indikerer at de tilstrækkelige færdigheder er til stede.

Med baggrund i påvirkningen på de kritiske psykologiske tilstande vurderes det, at der i henhold til medarbejdernes besvarelse er balance mellem arbejdets tilrettelæggelse og motivationskabelsen hos medarbejderne. Medarbejderne oplever at den fælles spillestil og RAP-portalen skaber værdi og resultater, hvilket understøtter en høj almen jobtilfredshed. Besvarelsen i spørgsmål 4 viser at RAP-portalen giver overblik, hvilket kan være med til at højne arbejds-effektiviteten.

## **7.6 Delkonklusion**

*”Hvordan oplever medarbejderne forandringerne og hvordan har det påvirket/påvirker det medarbejdernes motivation?”*

Implementeringen af fælles spillestil og RAP-portalen medfører ud fra medarbejdernes perspektiv radikale forandringer i forhold til deres arbejdsprocesser. Medarbejder oplever at de nye tiltag skaber værdi og er overordnet set positive overfor forandringerne, hvormed det i henhold til Herzberg, samt Hackman og Oldhams teoretiske bidrag konkluderes at forandringerne understøtter en almen høj jobtilfredshed og dermed påvirker medarbejdernes motivation positivt.

# 8. Sammenhænge

For at skabe et grundlag for en anbefaling til, hvordan Tryg erhverv fremadrettet med fordel kan fokusere, for at sikre fortsat implementering af fælles spillestil og fælles værktøjer, samt forankring af forandringen i organisationen og kulturen, er det nødvendigt at vurdere processen både fra ledernes og medarbejdernes perspektiv.

Der tages udgangspunkt i analyserne fra afsnit 6, hvor ledernes perspektiv på forandringsprocessen blev analyseret med udgangspunkt i teorierne af Borum, Buchanan, Kotter og Lewin. Dette kobles sammen med analysen af medarbejdernes perspektiv på forandringen og analysen af påvirkningen på medarbejder motivationen i afsnit 7 (se bilag 4 sammenfatning af ledernes og medarbejdernes perspektiv på implementeringen).

## 8.1 Klassificering af forandringen

Klassificeringen af en forandring afspejler den projektplan, som opstilles til implementeringen af forandringen. En succesfuld projektplan forudsætter derfor, at klassificeringen af forandringen afspejler interessenternes opfattelse af forandringen. Ved implementeringen af fælles spillestil og fælles værktøjer fremgår det, at ledelsen i løbet af implementeringsprocessen har ændret udgangspunkt i forhold til klassificering.

I henhold til interviewet med Johnny var udgangspunktet, at der var tale om implementeringen af processer og værktøjer, hvilket blev anset som små justeringer og der var fokus på output af forandringen og mål – elementer fra Borums teknisk rationelle forandringsstrategi.

I løbet af implementeringsprocessen blev det tydeligt, at implementeringen påvirkede medarbejdernes arbejdsprocesser mere end først antaget og i januar 2023 blev implementeringsmetoderne tilrettet og der blev inddraget elementer fra Borums humanistiske forandringsstrategi. En coach blev tilknyttet og der blev prioriteret tid til workshops og træningsseancer, hvor den nye spillestil blev øvet, og der var tid til sparring og deling af erfaringer. Den ændrede tilgang til implementeringen afspejler, at ledelsen blev opmærksom på, at forandringen i arbejdsprocesserne og at forandringen set fra medarbejdernes perspektiv er radikale (Buchanan kvadrant 1) (Buchanan & Boddy, 1992) – Tabel 8.1 klassificering af forandringen.

|                 | Ledelsen                           |  | Medarbejderne   |
|-----------------|------------------------------------|--|---|
|                 | Før januar 2023                    | Fra januar 2023                          |   |
| <b>Borum</b>    | Teknisk rationel                   | Teknisk rationel/<br>Humanistisk         |   |
| <b>Buchanan</b> | 3. Kerneområde<br>/Små justeringer | 1. Radikale ændringer i arbejdsprocesser | 1. Radikale ændringer i arbejdsprocesser (spg. 2 + 6) |

Tabel 8.1 Klassificering af forandringen

Ledelsens ændrede klassificering af forandringen stemmer overens med medarbejdernes klassificering af forandringen, jf. svarene i henholdsvis spg. 2 og spg. 6 i spørgeskemaundersøgelsen (figur 7.1 og 7.3) spørgeskema besvarelse kombineret med Buchanans 2x2 matrice).

## 8.2 Sammenhæng mellem fælles spillestil/værktøjer og udvikling i omsætning og risikospredning

I henhold til Tryg erhvervs strategi fra 2021, så er implementeringen af fælles spillestil og fælles værktøjer igangsat for at sikre den efterspurgte risikorådgivning, for herigennem at øge salget og SoW.

” Det kan vores fokus på risikorådgivning og nye værktøjer netop hjælpe os med fx ved nemmere at kunne rådgive ud fra kundens behov og risiko og dermed få solgt igennem til den enkelte kunde. Det øger vores SoW (Share of Wallet/produkter pr. kunde) med kunderne, og det ved vi, at der er mere potentiale i, forklarer Hans”.

Citat Hans Arnum 2021

Svarene fra spørgeskemaundersøgelsens spørgsmål 10 viser, at medarbejderne i nogen grad er enige med ledelsen i, at en fælles spillestil og RAP-portalen kan bidrage til øget salg og SoW (Tabel 8.2).

|                                       |           | Lederne                        |   | Medarbejderne  |
|---------------------------------------|-----------|--------------------------------|---|--|
|                                       |           | Før januar 2023                | Fra januar 2023   |  |
| Skab synlige og kortsigtede gevinster | Bevægelse | Opsætning og opfølgning på mål | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilpasning af mål</li> <li>Opsætning og opfølgning på mål</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bidrage til mersalg i nogen grad/høj grad (spg. 9)</li> <li>Øge SoW i nogen grad (spg. 10)</li> </ul> |

Tabel 8.2 Sammenhæng mellem fælles spillestil/værktøjer og øget omsætning + SoW



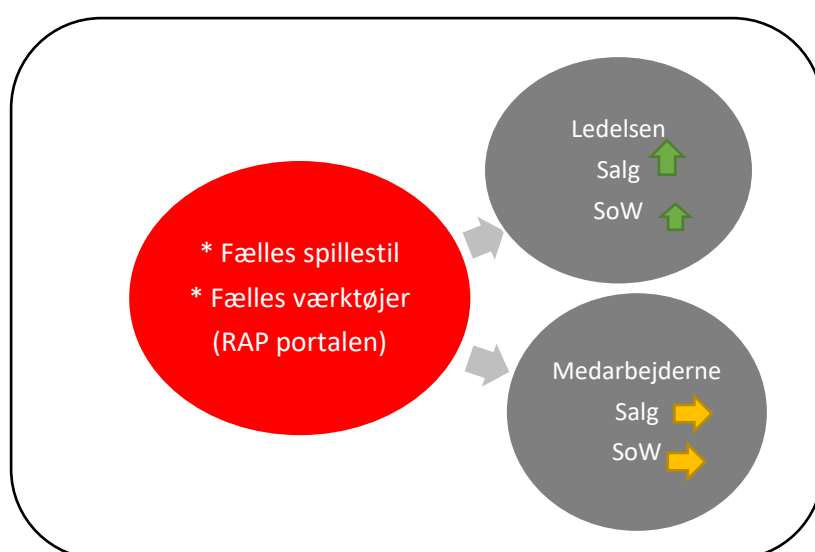
Af interviewet med Rasmus fremgik det, at definitionen af ”et effektivt kundemøde” er blevet tilpasset. Tidligere blev et kundemøde defineret som effektivt, ved at måle hvor mange kundemøder en rådgiver kunne have i timen. Tidligere tog et rådgivningsmøde i Nysalg i gennemsnit 21 minutter. Når medarbejderne anvender den fælles spillestil og RAP-portalen tager et kundemøde i gennemsnit 48 minutter, men rådgiverne oplever at kundedialogen er bedre og rådgiverne får solgt mere.

Salgstal fra afdelingerne Nysalg og Mersalg viser en divergerende udvikling (Tabel 8.3). Det er ikke muligt at sige hvilke faktorer, der er skyld i det vigende salg i afdelingen Nysalg.

|                                  | <b>Nysalg</b> | <b>Mersalg</b> |
|----------------------------------|---------------|----------------|
| Februar + Marts 2022 kontra 2023 | Index 97,5    | Index 128,45   |

**Tabel 8.3 Index for salgstal**

Datagrundlaget for SoW er begrænset, og det er derfor ikke muligt at belyse, om der kan måles en direkte forbedring i SoW og hermed en øget risiko spredning. Med baggrund i informationer fra Rasmus indikeres det, at spillestilen har en påvirkning på risikospredningen. Tidligere blev der solgt private forsikringer til 4 ud af 10 indehavere, i dag er salget af privat forsikringer øget til 8 ud af 10 (SoW påvirkes positivt). Der er indikationer på at SoW bliver påvirket positivt, hvilket er en opfattelse både ledere og medarbejdere deler. Medarbejderne oplever endnu ikke det fulde potentiale, i henhold til deres besvarelse på spørgsmål 9+10 (figur 8.4, oplevet påvirkning af fælles spillestil og værktøjer).



**Figur 8.4, oplevet påvirkning af fælles spillestil og værktøjer**

### 8.3 Medarbejdernes motivation

Implementeringen af fælles spillestil og fælles værktøjer har i høj grad indflydelse på medarbejdernes arbejdsprocesser, og i henhold til klassificeringen af forandringen kan dette skabe modstand mod forandringer og medarbejdernes motivation kan påvirkes. Med baggrund i analysen af resultaterne fra spørgeskemaet vurderes det at medarbejderne generelt oplever jobtilfredshed og implementeringen har ikke skabt ubalance mellem arbejdets tilrettelæggelse og motivationsskabelsen. Medarbejderne ser positivt på implementeringen af den fælles spillestil og mener at denne og RAP-portalen skaber værdi. Johnny, Rasmus og Søren mener alle at den ændrede implementerings vinkel fra januar 2023, hvor der er kommet yderligere fokus på medarbejdernes via workshops og sparringsmuligheder, har været katalysator til at opbygge en bredere koalition og skabe yderligere tilslutning (Figur 8.5.)

| Kotter                   | Lewin     | Lederne   |                          | Medarbejderne  |
|--------------------------|-----------|---|--------------------------|--|
|                          |           | Før januar 2023   | Fra januar 2023          |  |
| Opbyg styrende koalition | Optø      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Train the Trainer</li> </ul>   | Coach/undervisning       | <ul style="list-style-type: none"> <li>RAP giver værdi (spg. 7)</li> <li>Positivitet overfor fælles spillestil (spg. 8)</li> </ul> |
| Skab bred tilslutning    | Bevægelse | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vigende tilslutning</li> </ul> | Generelt god tilslutning | <ul style="list-style-type: none"> <li>Positivitet overfor fælles spillestil (spg. 8)</li> </ul>                                   |

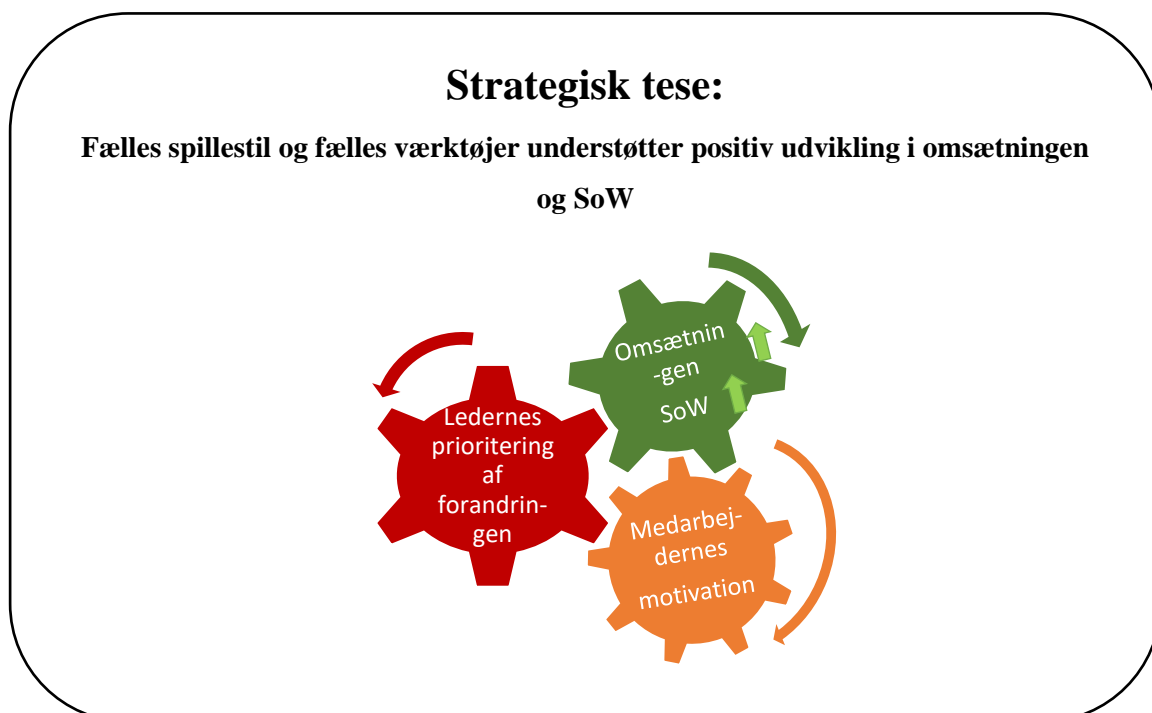
**Figur 8.5 Medarbejdernes motivation i forhold til implementering og ejerskab**

## 8.4 Delkonklusion

*”Hvilken sammenhæng er der mellem ledernes prioritering af forandringen, medarbejder-nes motivation og udviklingen i omsætning og øget risikospredning?”*

Den teknisk rationelle forandringsstrategi, som lå til grundlag for implementeringen af fælles spillestil og fælles værktøjer frem til januar 2023, havde fokus på output og de opstillede mål afspejlede fokus på salg og SoW. Tilgangen frem til januar 2023 bevirkede, at der var vigende tilslutning fra medarbejderne, da de ikke var involveret i processen i tilstrækkelig grad. For medarbejder var der ikke tale om en små justering af deres arbejdsprocesser, men derimod radikale ændringer.

Da ledelsen i januar 2023 ændrer implementeringsstrategi, og anvender en kombination af elementer fra den strategiske og den humanistiske forandringsstrategi, virker dette som en positiv katalysator for implementeringen. Ledelsen viser at forandringen har prioritet og medarbejderne bliver involveret i processen. Medarbejderne begynder at se værdien af at anvende den fælles spillestil og RAP-portalen, da disse skaber værdi i arbejdsprocesserne ved at give overblik og understøtter kundedialogen, hvorved omsætningen og SoW påvirkes positivt. Ved at inddrage medarbejderne, fastholdes medarbejdernes motivation og jobtilfredshed, og der opnås bred tilslutning. Ledelsen og medarbejderne oplever, at implementeringen af fælles spillestil og fælles værktøjer (RAP-portalen) skaber værdi og påvirker omsætningen og SoW positivt – illustreret i figur 8.6.



Figur 8.6: strategisk tese

# 9. anbefaling

Implementeringen af den fælles spillestil og RAP-portalen er i fuld gang og for at opnå det fulde potentiale og sikre forankring i kulturen og organisationen kan der med baggrund i medarbejdernes besvarelser fra spørgeskemaundersøgelsen opstilles anbefalinger til Tryg erhverv.

I henhold til spørgsmål 7 vedr. værdien af den fælles spillestil, så angiver 53% af besvarelserne at medarbejderne oplever en middel værdi (bilag 3). Dette indikerer at medarbejderne endnu ikke ser og føler det fulde potentiale af den fælles spillestil.

Som nævnt i afsnit 7 ovenfor, er medarbejderne af den opfattelse, at den fælles spillestil og RAP-portalen i nogen grad kan bidrage til øget salg og SoW, besvarelser fra spørgsmål 9+10 (bilag 3). Besvarelserne på spørgsmål 9+10 understøtter besvarelsen på spørgsmål 7 og indikerer ligeledes den fælles spillestil og RAP-portalen ikke er fuldt implementeret og en forankret del af arbejdsprocesserne.

Ved at øge den værdi som medarbejderne oplever, må det forventes at oplevelsen af vigtighed kan påvirkes. På spørgsmål 11 svarede 53% af medarbejderne, at de oplevede vigtigheden af fælles spillestil og RAP-portalen som middel (bilag 3).

Den fælles spillestil og RAP-portalen vil først blive en naturlig del af arbejdsprocesserne, når medarbejderne oplever det vigtigheden og værdien som høj. En forandring af arbejdsprocesser påvirker medarbejdernes vaner og det tager tid at ændre disse.

Det anbefales at Tryg Erhverv holder fast i at gennemføre workshops og træningsseancer, så medarbejderne kan sparre med deres kollegaer og herigennem få læring og inspiration, så værdiskabelsen ved at bruge den fælles spillestil og RAP-portalen øges. Endvidere anbefales det at Tryg erhverv udarbejder et koncept, hvor der følges op på forankringen af de nye vaner.

# 10. Vurdering af reliabilitet og validitet

Til at vurdere resultatet af de gennemførte undersøgelser, herunder semistrukturerede interviews og spørgeskema, bruges reliabilitet og validitet, til at se hvorvidt det er brugbart materiale, som er blevet brugt til at drage opgavens konklusioner. Reliabilitet og validitet bruges ligeledes til at vurdere, om opgaven og materialet svarer på problemformuleringen og dennes spørgsmål.

## **Validitet**

De spørgsmål, som er i opgavens spørgeramme, skal gerne være valide. Spørgsmålene skal altså give svar på det, der ønskes svar på – Det kan også udtrykkes, måles der i opgavens sammenhæng på det rigtige? For at tilsikre validitet i svarene, har der været fokus på at opbygge spørgsmålene i et sprog, som forstås i Tryg erhverv, og på at stille enkle spørgsmål, for at undgå mulighed for dobbeltydighed (Andersen, 2013). Fortolkningen af det målte fortæller ligeledes noget om opgavens validitet. For at understøtte opgaven, er der taget udgangspunkt i forskellige teoretiske bidrag, for herigennem at sikre sammenhæng mellem spørgsmål og teori (se afsnit 5).

I opgaven arbejdes med tre semistrukturerede interviews, hvorved der inddrages ledelses svar fra to organisatoriske niveauer. Dertil er der i opgaven yderligere arbejdet med et spørgeskema, som er udsendt i to forskellige afdelinger i Tryg erhverv. I spørgerammen til de semistrukturerede interview, samt til spørgsmålene i spørgeskemaet er der fokuseret på at sikre en kobling i forhold til de valgte teorier. Alt sammen for at sikre både relevante og valide svar på spørgsmålene, som skal anvendes i analysen, så den valgte problemformulering kan besvares (Andersen, 2013).

Fra teorierne er der udvalgt specifikke og aktuelle elementer, for på den måde at udarbejde en så relevant spørgeramme som muligt. Spørgerammen til de semistrukturerede interviews er med en overvægt af åbne spørgsmål, hvorved den interviewede får mulighed for at bringe relevante perspektiver og erfaringer på banen, hvis det vurderes relevant for projektet.

Det giver nogle svar, der spænder bredt, da de interviewede har forskellige syn på spørgsmålene. De differentierede synsvinkler vanskeliggør tolkningen og analysen af svarene, men alligevel er der fælles træk og konklusioner, der kan drages på tværs af de forskellige svar. Det sætter dog krav til fortolkningen af dataene. Endvidere kan fortolkningen af de indsamlede data være påvirket af databehandlerens perspektiv på problemstillingen. De indsamlede data er gennemgået af gruppens 3 medlemmer, og tolkningen af de indsamlede data er drøftet. Hermed er sandsynligheden for at tolkningen stemmer overens med det, som respondenterne har svaret større, end hvis kun en person har stået for databehandlingen (Andersen, 2013).

Spørgeskemaet er opbygget med udgangspunkt i samme teoretiske grundlag, som spørgerammen til de semistrukturerede interview. Det tilsikrer at data fra de semistrukturerede interview kan sammenholdes med data indsamlet fra spørgeskemaundersøgelsen.

Respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen har en lav anciennitet, hvilket ikke afspejler det generelle anciennitetsniveau for kunderådgiverne i Tryg.

## **Reliabilitet**

Reliabilitet er et udtryk for besvarelsernes pålidelighed. For at sikre pålideligheden af undersøgelsen, er det relevant måle besvarelsene ens, for på den måde at sikre, at resultaterne bliver ens, hvis vi måler besvarelsene igen. Reliabiliteten er forskellig i opgavens undersøgelse, da der både er lavet semistrukturerede interviews og en spørgeskemaundersøgelse. De semistrukturerede interviews er optaget, og vi har på den måde adgang til data og de konkrete besvarelser.

Forudsætningen for reliabilitet er objektivitet. Dette har vi forsøgt at opretholde, ved at de tre interviews er blevet ledet af et projektgruppemedlem, som ikke er ansat ved Tryg, hvorved interviewer-bias minimeres.

For at styrke reliabiliteten, har vi foruden tre interviews med ledelsen valgt at lave en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne i Erhverv Direkte Vest. Hermed får vi svar fra både ledelse, 3 ledere på to forskellige organisatoriske niveauer, samt en større medarbejdergruppe fra denne salgskanal. Dette sikrer, at vi opnår besvarelser, som giver differentierede perspektiver og vinkler.

For at sikre reliabilitet i forhold til at sammenholde leder og medarbejder perspektiver, har vi valgt at undersøge en afgrænset del af organisationen. Denne tilgangsvinkel bevirker at det er en del af Tryg Erhverv, og ikke den fulde organisation, som vi har undersøgt. Derved kan der stilles spørgsmålstejn ved persongalleriets repræsentativitet i forhold til hele organisation. Derudover vurderes det at respondenternes anciennitet bevirker, at reliabiliteten kan være lav i forhold til andre dele af organisationen.

Ved at stille åbne spørgsmål via neutral interviewer i de tre interviews og dertil udarbejdelse af en spørgeskemaundersøgelse, har vi ved bedste evne forsøgt at holde reliabiliteten i opgaven og dennes resultater.

Opgaven vurderes at være valid, da opgaven svarer på problemformuleringen. Dog kan der stilles spørgsmålstejn ved opgavens overførbarhed til andre projekter, da pålideligheden bliver udfordret af mængden af data og hvor repræsentative dataene er.

# 11. Konklusion

Opgavens formål har været at undersøge om Tryg Erhverv succesfuldt har implementeret fælles spillestil og værktøjer, samt om det kan konkluderes, at der er en sammenhæng mellem anvendelsen af fælles spillestil, fælles værktøjer og øget omsætning og risikospredning.

På baggrund af analyser af data indsamlet fra både ledere og medarbejdere, sammenholdt med teori vedr. klassificering og implementering af forandringer, fremstår der et billede af en implementeringsproces, som har ændret karakter undervejs. Frem til januar 2023 var implementeringsplanen præget af Borums teknisk rationelle strategi, med fokus på output. Hastigheden og udbredelsen af implementeringen levede imidlertid ikke op til forventningerne. Dette skyldtes at lederne og medarbejderne selv skulle prioritere mellem opfyldelse af KPI'er og implementering og læring af fælles spillestil og RAP-portalen. Konflikten i prioriteringen viser, at ledelsen klassificering af forandringen ikke stemte overens med medarbejdernes klassificering, hvorfor implementering af forandringerne ikke fik det nødvendige fokus. I januar 2023 ændrede ledelsen implementeringsstrategi ved at afsætte tid til workshops og øget medarbejder involvering (kombination af Borums teknisk rationelle og humanistiske forandringsstrategi).

Den ændrede implementeringsstrategi bevirker, at der nu er skabt forudsætning for en succesfuld implementering. Tryg erhverv er ikke i mål med implementeringen, hvilket fremgår af medarbejdernes besvarelser på spørgsmålene vedr. værdien af den fælles spillestil og RAP-portalen. Medarbejderne oplever at implementeringen af fælles spillestil og RAP-portalen skaber værdi, og mener at der er en relation til salget og SoW. De svarer samtidig, at de kun oplever en middel værdi, hvilket indikerer at forandringen endnu ikke er fuldt implementeret eller en forankret del af hverdagen. Selvom der ud fra medarbejdernes perspektiv er tale om en radikal ændring i arbejdsprocesserne, opfattes forandringerne som værdiskabende og det konkluderes at forandringerne understøtter medarbejdernes almene høje jobtilfredshed og dermed også motivationen. Lederne til de adspurgte medarbejdere giver klart udtryk for, at de i dagligdagen kan se, at der er en sammenhæng mellem brugen af den fælles spillestil og RAP-portalen.



Projektet med at implementere fælles spillestil og fælles værktøjer har haft et klart formål, mens opfattelsen af forandringens påvirkning på organisationen har været opfattet forskelligt ud fra henholdsvis ledernes og medarbejdernes perspektiv. Dette har bevirket at implementeringen frem til januar 2023 ikke fungerede optimalt. Dette kan være en medvirkende årsag til at der i april 2023 ikke kan findes datamateriale som understøtter tesen om at implementeringen af fælles spillestil og fælles værktøjer øger omsætningen og risikospredningen.

Konklusionen understøtter Lennart Laugesens opfattelse af, at det fulde potentiale endnu ikke er opnået. Den ændrede implementeringsstrategi har været en katalysator og det anbefales at Tryg Erhverv holder fast i at gennemføre workshops og træningsseancer, og får tilrettet deres opfølgningkoncept (KPIer), så den allerede eksisterende opfølgningskultur understøtter de nye arbejdsprocesser og forankringen af forandringerne, så der opstår en ny ”normal”.

# 12. Perspektivering

Det har været interessant at undersøge implementeringen, af både RAP-portalen og den fælles spillestil i Tryg Erhverv med baggrund i valgte teorier. Via analysearbejdet, på baggrund af interviews og spørgeskemaundersøgelse har vi fået et praktisk og konkret indblik i, at en implementering af nye værktøjer, samt en fælles ramme for arbejdet med kunderne, kræver prioritering og en vedholdende indsats af ledelse og interessenter.

For at styrke analysen og dermed øge reliabiliteten i opgaven, ville en større mængde af sekundære data være relevant. Det har i mindre grad været muligt, at få adgang til brugbart sekundært data. Det har, som et eksempel ikke været muligt at få data, som kan bakke op om, at der sælges mere til kunderne efter den mere humanistiske implementering primo 2023, da data om SoW/produkter pr. kunde først kan trækkes, når de tegnede forsikringer opnår ikrafttrædelsesdatoen. Tiden mellem tegning af forsikringerne og ikrafttrædelsesdato kan være alt imellem løbende måned +30 dage og 5 år. Ligeledes ville vi med fordel have inddraget data, som kunne bakke op om medarbejdernes brug af RAP-portalen. Salg/omsætning har vi haft adgang til på index niveau.

Vi har i opgaven afgrænset os til at undersøge Erhverv Direkte Vest og de to opsøgende salgsafdelinger, som organisatorisk hører til under Johnny Søgaard Mortensen (director). For at få et mere nuanceret billede af implementeringen, af fælles spillestil og fælles værktøjer i de kundevendte risikorådgivningsfunktioner, kunne vi have undersøgt en salgsafdeling under en af de 5 andre directors i Tryg Erhverv.

Som salgschef i en anden salgsafdeling (under anden director end Johnny S. Mortensen), har jeg oplevet, at medarbejderne i afdelingen har købt ind på den fællesspillemode, da rammen hjælper den enkelte rådgiver med struktur i dialogen med kunden. Yderligere sikre en fælles fremgangsmåde til kundedialogen et grundlag for udvikling og sparring formelt og uformelt blandt medarbejderne. Vi har i opgaven ikke kigget ind i de tekniske aspekter, der i høj grad ligger i fællesværktøjet RAP-portalen. Her er der de bedste intentioner fra alle fronter og interessenter, men der er også noget teknik og særligt hastighed, der skal optimeres i takt med at RAP-portalen udvides med flere elementer. Her oplever jeg at det igennem en periode har været en udfordring, da medarbejderne oplever ventetider i RAP-portalen som gør, at de går tilbage til den gamle og velkendte fremgangsmåde, som de ved virker.

# 13. Litteraturliste

Andersen, I., 2013. *Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*. 5 red. s.l.:Samfundslitteratur.

Ann-Dorte Fladjær Nielsen, P. S., 2016. *Projektledelse og implementering af komplekse forandringer*. 1 red. s.l.:Akademisk Forlag.

Borum, F., 2013. *Strategier for organisationsændringer*. 2 red. s.l.:Handelshøjskolens forlag.

Buchanan, D. & Boddy, D., 1992. *The expertise of that Change agent - public performance and backstage activity*. s.l.:s.n.

F. Herzberg, B. M. o. B. B. S., 1959. *The motivation to Work*. s.l.:New Brunswick: Transactions Publishers.

Hackman, O., 1980. *Work Redesign*. s.l.:Addison-Wesley Publishing Company.

Hein, H. H., 2019. *Motivation, motivationsteori og praktisk anvendelse*. 2 red. s.l.:Hans Reitzels Forlag.

Jesper Raalskov, B. M. P. V. F. B. W.-R., 2020. *Professionel rådgivning og salg i teori og praksis*. 1 red. s.l.:Karnov Group Denmark A/S.

Kotter, J. P., 2015. *Accelation - strategisk smidighed i en foranderlig verden*. 1 red. s.l.:Gyldendal Business.

Kraft, M. B., 2012. *Grib forandringen, magt, kommunikation og ledelsesstil*. 1 red. s.l.:Gyldendal Business.

McGregor, D., 2006. *The Human Side of Enterprice*. s.l.:McGraw-Hill.

Nielsen, R. N., 2020. *Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer*. 1 red. s.l.:Djøf Forlag.