

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#22

Institut for Sprog og Kommunikation

A cashless society

- A case study of the internal and external communicative opportunities
and challenges

Delaksan Kulasingam

Oktober 2017

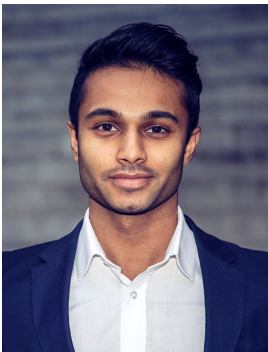
ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Katrine Slott Nielsen

Præsentation af forfatteren



Delaksan Kulasingam

Program Coordinator hos SE

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation, Syddansk
Universitet

The cashless society

- A case study of the internal and external communicative opportunities and challenges

Delaksan Kulasingam

Abstract

This article is a result of the fast development of digital payment solutions that is pushing Denmark towards a cashless society. Today, a lot of branch offices are being closed in the peripheral regions because of the lower amount of cash in the society. Employees and customers must be willing to adapt to these new digital payment solutions to follow the rest of the society.

This article studies the internal and external communicative opportunities and challenges when Denmark becomes a cashless society. I use Danske Bank as a case to go in depth with their strategies and communication only in the Danish market. I have a specific internal focus on the employees and an external focus on the customers in accordance with the cashless society.

The findings of this study show that external communication is dependent on the internal communication; every member of the organisation has an influence on the internal and external communication. Regardless of the employee's job function or department, the organisation's integrated market communication is dependent on a strong internal communication.

The study shows that a strong internal communication is necessary to create transparency given the organisational changes that the cashless society entails. The exposed employees in the local branch

offices must be more integrated in the organisational communication and decision-making in accordance with organisational changes.

To make these employees more motivated to the organisational changes, they must feel more personally involved in the movement towards the cashless society and decision-making from the leaders. The employees should feel more personally involved in the change process from the beginning and not at the end of the process. The lack of communication between the leaders and employees can affect the external communication because the employees in the local branch offices is the face of the organisation. The cashless society causes challenges to create transparency between the core values and the external communication because of the internal communicative challenges.

My study shows as mentioned above that it is necessary to implement and create interaction between the leaders and employees in the process of change towards the cashless society. If the banks want to accommodate and utilise the cashless society, they must create transparency between their core values and communication. With this article, I have developed communication paradoxes in accordance with the cashless society.

To assist banks in accommodating the challenges of the cashless society, the communication paradoxes could help banks with their internal and external communication and decision-making. Instead of leaders only taking the decisions in the change process and creating systematically plans, the banks should create more complexity and interaction between leaders and employees, to make every member of the organisation personally involved in the transition to the cashless society.

Indledning

I de senere år har undersøgelser vist, at Danmarks befolkning er nogle af de mest e-parate brugere i verden. Et større projekt, som var en del af EU-Regional Fund Project (2009-15) viste, at Danmark er forudset til at blive en af verdens første kontantløse samfund (Bátis-Lazo & Efthymiou, 2016). Finanssektoren står derfor over for en række interne og eksterne udfordringer i form af den ekstremt stigende udvikling af FinTech og generelle udvikling inden for den digitale verden.

I en rapport fra Nationalbanken fra 2016 om kontanternes rolle i samfundet viser det sig, at digitaliseringen af samfundet påvirker brugen og tilgængeligheden af kontanter.

Den øgede digitalisering i bankernes interaktion med deres kunder betyder, at der kommer flere kontantløse filialer og færre filialer generelt.

I 2002 blev Danmarks første kontantløse filial oprettet, og siden er flere bankfilialer blevet kontantløse. I juni 2016 kunne Danske Bank tilbyde muligheden for at hæve og indsætte kontanter via personlig betjening i 54 ud af bankens 120 filialer. I april 2016 tilbød Nordea muligheden i 42 ud af 128 filialer. Størstedelen af den danske befolkning er åbne overfor digitale betalingsløsninger, men i nogle samfundsgrupper fylder kontanter dog stadig en særlig rolle (Betalingsrådet, 2016).

Det handler derfor om, at kommunikationen internt og eksternt i finansielle virksomheder er parate til en forandringsproces. Ifølge Kit Yarrow har betydningen af IWWIWWIWI (I want what I want when I want it) en afgørende rolle for at forstå kundernes forventninger i dag.

Vi lever i en tid, hvor forbrugeradfærden har ændret sig hyppigt i overensstemmelse med udviklingen af den digitale verden. Fremtidens forbruger, der også betegnes som millenniumgenerationen, er vokset op med digitalisering, og stiller derfor andre krav til organisationer, heriblandt også finansielle virksomheder (Yarrow, 2014). I den sammenhæng viser en undersøgelse fra 2016, at en stor andel af bankkunder er villige til at benytte robotbankrådgivning til håndtering af deres privatøkonomi (Accenture Consulting, 2016). Derudover viser en anden undersøgelse, at ca. 40% af millenniumgenerationen kunne være interesseret i at skifte bank, hvis større organisationer som Apple, Google eller Amazon tilbød bankløsninger (Accenture Consulting, 2014).

Det kontantløse samfund nærmer sig Danmark, og digitale betalingsløsninger som MobilePay og WeShare har danskerne allerede taget godt imod. I 2016 blev der foretaget 171 millioner transaktioner med MobilePay, hvilket er 90 millioner transaktioner mere end antallet i 2015 (Danske Bank, 2017). Stigningen viser, at der er en væsentlig udvikling i brugen af digitale

Delaksan Kulasingam

penge i samfundet og underbygger således Nationalbankens forståelse af, at der er færre og færre kontanter i omløb. Men hvad betyder denne udviklingen for virksomhederne i finanssektoren, og hvilke interne samt eksterne muligheder og udfordringer medfølger af, at Danmark møder et kontantløst samfund?

Ud fra ovenstående betragtninger viser det sig, at der står endnu uvisse kommunikative udfordringer og muligheder over for finanssektoren i den nærmeste fremtid. Den hastige udvikling med implementeringen af digitale betalingsløsninger og mindre fysisk involvering i bankerne kan få en afgørende betydning, både internt og eksternt, for bankerne.

Kundernes reaktion vs. medarbejdernes og ledelsens reaktion

Schultz' (1990) spiralmodel er bygget på et symbolsk perspektiv, der beskriver den organisatoriske virkelighed som en symbolsk konstruktion.

Dette betyder, at fænomener bliver til symboler, og at den fysiske verden omdannes til et symbolsk univers (Schultz, 1990). Mennesket er dermed en aktiv skaber af sin egen virkelighed, og fænomener er altså sociale definitioner, der opstår af en kollektiv meningsdannelse. Dette kan også sammenkobles med mine socialkonstruktivistiske overvejelser, da den menneskelige interaktion er en del af den kollektive meningsdannelse (Holm, 2011).

Der er altså gennem det symbolske perspektiv mulighed for at analysere subkulturerne. Herunder er subkulturerne i forbindelse med dette speciale medarbejderne og kunderne.

En opposition til det symbolistiske perspektiv er det funktionalistiske perspektiv, hvor Schein er en fortaler for den funktionalistiske kulturanalyse. I modsætning til Schultz' symbolistiske tilgang er der derimod fokus på fysiske grundlæggende antagelser og fænomener i Scheins funktionalistiske perspektiv (Schein, 1994). Derudover undervurderer Scheins (1994) funktionalistiske analysemodel subkulturer, da han vurderer, at organisationen skabes gennem ledelsen (Schein, 1994).

Subkulturerne, som består af medarbejderne og kunderne, vurderer jeg på baggrund af det symbolistiske perspektiv er afgørende at forstå, hvis organisationen skal igennem en forandringsproces, når Danmark bliver et kontantløst samfund (Schultz, 1990).

Schultz' (1990) spiralmodel giver mulighed for at opstille flere spiralmodeller for hver subkultur, og det er en af de afgørende årsager til, at den symbolistiske fortolkningsmodel anvendes i denne artikel (Schultz, 1990).

Subkulturerne analyserer jeg altså for at forstå deres verden og hvad der foregår i denne. De forskellige verdensbilleder, jeg forsøger at forstå, er kundernes, medarbejdernes og ledernes forskellige verdensbilleder. Derfor udarbejder jeg en spiralmodel for hver subkultur, der bygger på mine fortolkninger, semistrukturerede interviews, fokusgruppeinterview og observationer i min case-organisation, da jeg har arbejdet i organisationen sideløbende.

En forståelse af subkulturerne verden kræver en indkredsning og indlevelse i deres fortolkningsprocesser, hvor de forskellige symboler afhænger af kæder af associationer. Eftersom

det er organisationsmedlemmernes, kundernes og mine begreber, der anvendes, er analysen subjektiv.

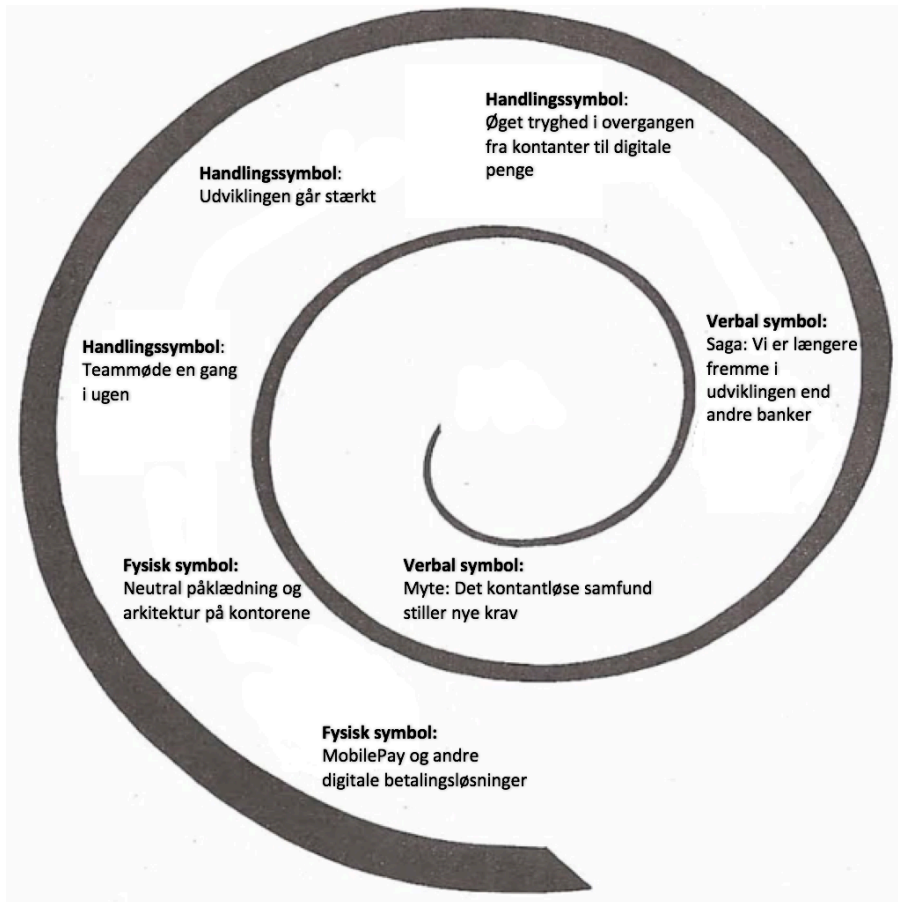
Som beskrevet i det teoretiske fundament består de tre symboler af fysiske symboler, handlingssymboler og verbale symboler. Derudover sondres der mellem det kognitive verdensbillede, der omfatter forståelsen af, hvordan virkeligheden faktisk ser ud og det moralsk-æstetiske etos, der er den kvalitative og moralske opfattelse af sig selv og livet (Schultz, 1990, s. 78).

I næste afsnit vil jeg analysere ovenstående i Schultz' spiralmodel, hvor jeg enkeltvis udarbejder en spiralmodel fra kundernes, medarbejdernes og ledelsens perspektiv.

Spiralmodellerne skal fortolkes således, at kundernes spiralmodel opstilles mod medarbejdernes og ledernes spiralmodeller, for herved at analysere de forskellige reaktioner. Organisationens spiralmodel kunne være udarbejdet i én spiralmodel, men eftersom jeg vurderer på baggrund af mine empiriske undersøgelser, at der findes forskellige symboler og verdensbilleder mellem organisationens medarbejdere og ledere, vil jeg udarbejde en separat spiralmodel for medarbejderne og ledelsen.

Medarbejdernes spiralmodel

Denne spiralmodel er udarbejdet på baggrund af mine observationer i organisationen og semistrukturerede interviews med medarbejderne. Spiralmodellen bør fortolkes således, at symbolerne danner et fælles mønster af medarbejdernes tanker og relation til det kontantløse samfund.



Uddybning af symbolerne

Fysiske symboler

FS1: *MobilePay og andre digitale betalingsløsninger*. Dette fysiske symbol er et eksempel på fysiske ting, der kan fortolkes som, at det går godt i organisationen. Man kan diskutere, at Danske Bank ser sig selv som en innovativ bank med digitale betalingsløsninger. Dette skyldes, at medarbejderne ofte refererer til MP, som man er stolt af (Bilag 1) hvilket tilkendegiver, at medarbejderne betragter Danske Bank som innovativ (Bilag 3) i modsætning til nogle kunder, som ikke anser den for at være en innovativ bank (Bilag 1). Dette betyder, at medarbejdernes reference til MobilePay som et fysisk symbol vurderer jeg, bør fortolkes som en anerkendelse af, at organisationen klarer sig godt under tilpasningen til det kontantløse samfund og generelt den digitale udvikling.

FS2: *Neutral påklædning og arkitektur på kontorene*. Den neutrale påklædning er et symbol på den hierarkiske indretning i Danske Bank-koncernen. Under mine observationer i organisationen har jeg

observeret, at påklædningen varierer afhængigt af afdelingerne og særligt hierarkiet. Koncernens hovedsæde i Holmens Kanal er med sin meget traditionelle indretning og arkitektur meget anderledes end organisationens nyere kontorer, hvilket kan betragtes som en refleksion af Danske Banks egen forståelse af sin historiske eksistens som Danmarks største bank (Bilag 2).

Det er et symbol på stolthed, der går gennem medarbejderne, når man bevæger sig rundt i en fysisk bygning lignende et museum.

Handlingssymboler

HS1: *Teammøde en gang i ugen*. En traditionsbunden regel for, hvordan teamets medarbejdere opdaterer hinanden omkring ugentlige arbejdsopgaver (Schultz, 1990).

Her bliver medarbejderne også informeret om organisatoriske beslutninger fra ledelsen.

Møderitualerne består altså af interaktion mellem medarbejderne og lederen, hvilket ifølge Staceys kompleksitetsteori (2011) gør lederen *produktiv*. Dette vil blive analyseret senere i artiklen.

HS2: *Udviklingen går stærkt*. I de semistrukturerede interviews gentager medarbejderne, at udviklingen går stærkt (Bilag 1). Dette kan diskuteres som et fornyelsesritual, fordi det kontantløse samfund er en del af den digitale udvikling, som medarbejderne refererer til er gået stærkt (Schultz, 1990). Men man kan omvendt diskutere, hvornår man ikke synes, at en udvikling er gået stærkt siden 00'erne. Medarbejdernes tidshorisonter for den hurtige udvikling varierer mellem de seneste to år til de seneste 10 års udvikling. Fortolkningen af, at udviklingen går stærkt, kan forstås som, at man er opmærksom på, at udviklingen skaber eksterne og interne forandringer. Men som en af medarbejderne fortæller i interviewet, så er forandring aldrig noget, man bør være tilbageholdende for (Bilag 1). Alligevel vurderer medarbejderen, at der ikke kræves en større forandring i forbindelse med det kontantløse samfund, hvilket der også er medhold i fra flere medarbejdere. Et af argumentationerne for dette er, at man i 2012-13 erkendte, at man ved nedlægning af en masse filialer mistede en del kunder, fordi processen gik for hurtigt; det var et alt for stort skridt frem (Bilag 1).

HS3: *Øget tryghed i overgangen fra kontanter til digitale penge*. Når der sker en overgang, håndteres det typisk med forskellige ritualer. Jeg vurderer *trygheden* som et gensidigt symbol i en overgang, fordi medarbejderne ser de nye løsninger som innovative og brugervenlige (Schultz,

1990). F.eks. med MobilePay gentager medarbejderne, at det er en positiv udvikling både for samfundet og borgerne (Bilag 1).

Der bliver altså skabt tryghed frem for frygt i overgangen fra kontanter til digitale penge. Det kan diskuteres som medarbejdernes tanker om det kontantløse samfund, fordi nogle medarbejdere mener, at hele forandringsprocessen ligger i organisationens DNA (Bilag 1). Man kan dog også sætte spørgsmålstegn ved effektiviteten af dette, da overgangen også kan skabe negative konsekvenser. En af medarbejderne fortæller bl.a., at vedkommende ser det kontantløse samfund som øget sikkerhed, da fysisk tyveri med kontanter dermed bør falde (Bilag 1). Fortolkes der yderligere, indikerer medarbejdernes påstand, at færre fysiske kontanter i omløb skaber større magt for digitale penge. Dermed kan man diskutere, at kriminaliteten går fra fysisk tyveri til digital tyveri gennem cyberangreb (Bátis-Lazo & Efthymiou, 2016).

Verbale symboler

VS1: *Saga: Vi er længere fremme i udviklingen end andre banker.* Sagaen bør fortolkes således, at min case-organisation er en innovativ bank, der udvikler digitale betalingsløsninger. Dermed gavner banken samfundsudviklingen og leverer løsninger til kunderne og befolkningen, der er i tråd med den globale digitale udviklingsproces. Sagaen er dermed fælles fortællinger blandt organisationens medlemmer, der indgår i skabelsen og udviklingen af medarbejderenes fælles identitet i organisationen (Schultz, 1990, s. 77). Den mest iøjefaldende fortælling, der indgår i min case-organisation blandt medarbejderne i forbindelse med det kontantløse samfund, er altså, at man er Danmarks mest innovative bank. Dette indgår i skabelsen og udviklingen af medarbejdernes identitet, og at man er stolte af at repræsentere en bank med innovative digitale betalingsløsninger, der har været en succes, som f.eks. udviklingen af MobilePay (Bilag 1).

VS2: *Myter: Det kontantløse samfund stiller nye krav.* Denne myte skal fortolkes således, at organisationens medarbejdere er velvidende om, at det kontantløse samfund stiller nye krav, men at man også er indforstået med, hvordan tingene skal gøres. Myten er en overførelse af fortidige hændelser til den aktuelle virkelighed (Schultz, 1990, s. 76).

Dette betyder, at medarbejdernes standardforklaring har rødder tilbage i historien, hvor organisationens kultur har overlevet større forandringer i samfundet, som har haft betydning for organisationsstrukturen (Schultz, 1990). I tråd med dette kan man diskutere, om medarbejderne har tiltro til ledelsens beslutninger og ser overgangen til det kontantløse samfund som en naturlig

udvikling. En af medarbejderne nævner f.eks., at en ny, større forandringsproces ikke er nødvendig, da forandringen til det kontantløse samfund allerede er i organisationens DNA

(Bilag 1).

Dermed kan forandringen med flere nedlæggelser af filialer fortolkes som et skridt mod det kontantløse samfund, men man kan diskutere om den nuværende forandringsmetode er den rigtige at anvende.

Verdensbillede og etos

Ovenstående symboler i spiralmodellen fører altså frem til følgende verdensbillede og etos for medarbejderne:

Verdensbillede: Vi ved godt, at det kontantløse samfund nærmer sig, og at det vil ændre situationen for nogle jobfunktioner. Selvfølgelig vil der være lidt forandringer, men det er ikke nødvendigt med en større intern forandring i Danske Bank.

Etos: Det kontantløse samfund er en del af den naturlige samfundsudvikling mod en mere digitaliseret verden, og det er vores job at følge med udviklingen.

Som beskrevet i det teoretiske fundament er verdensbilledet medlemmernes verdensanskuelse. Medlemmerne er i dette tilfælde medarbejderne. Det er altså deres opfattelse af, hvordan verden *ser* ud. I den sammenhæng er medarbejderne opmærksomme på, at det kontantløse samfund kræver forandring og nye tanker i forhold til forretningsmodellen, men man vurderer på baggrund af tidligere erfaring, at det ikke er nødvendigt med en større intern forandring i organisationen.

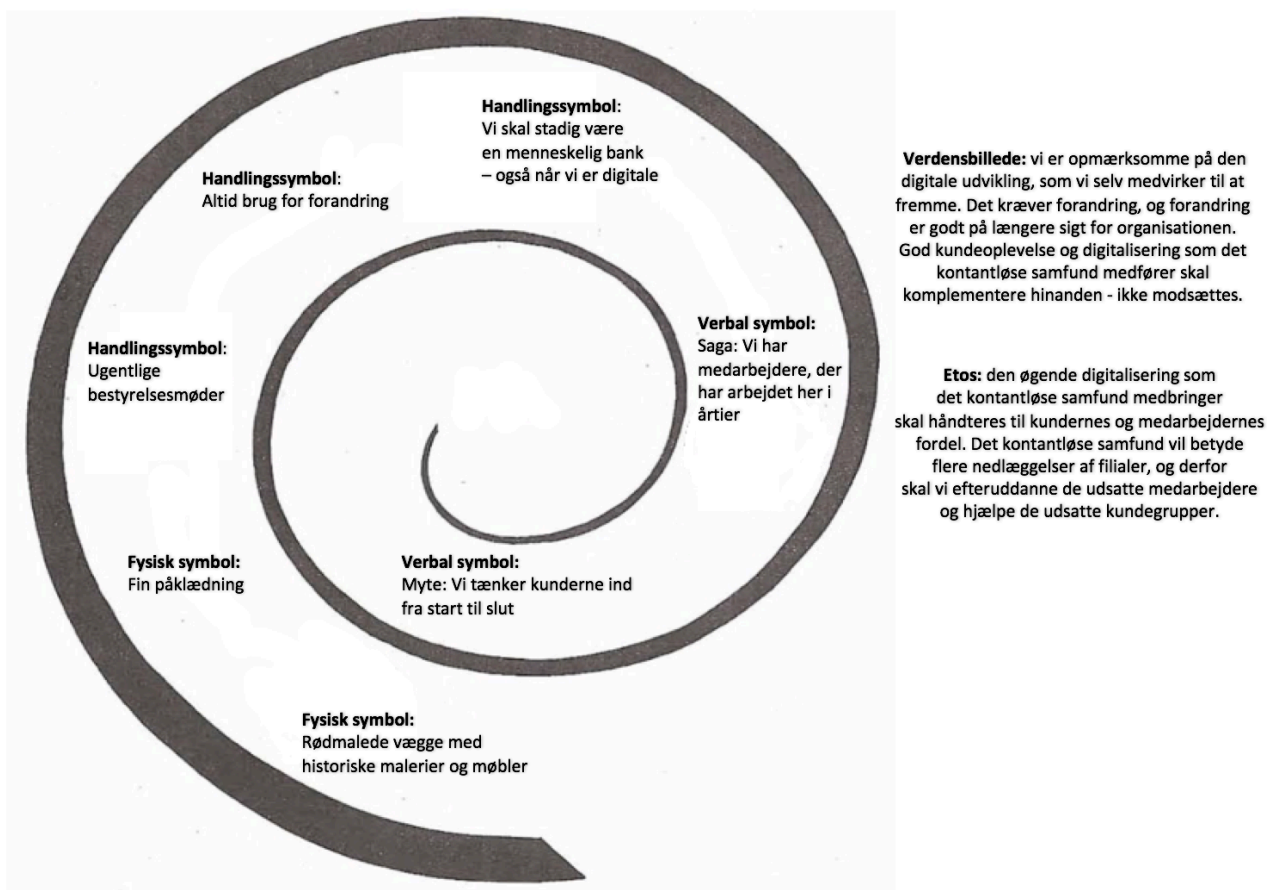
Etos er derimod medarbejdernes moralsk-æstetiske habitus, hvilket beskriver deres opfattelse af, hvordan verden *bør* være. Herunder fortolker jeg, at medarbejderne har en forståelse for, at forandring er nødvendig i en globaliseret verden i konstant forandring.

Det kontantløse samfund skaber en samfundsmæssig forandring i Danmark, og derfor bør medarbejderne være parate til forandringen, hvis man fortsat vil anses som en innovativ bank.

Ledelsens spiralmodel

Fortolkningerne i denne spiralmodel er meget præget af mine egne observationer som fortolker i organisationen samt primær og sekundær dataindsamling. Eftersom det har været en udfordring at lave interviews med direktions- og bestyrelsesmedlemmerne, har det dog alligevel været muligt at lave semistrukturerede interviews med andre ledere på Group-niveau, som samarbejder tæt med bestyrelsesmedlemmerne.

Det symbolistiske perspektiv gør dog også, at hvis jeg ikke kan skabe direkte dialog med ledelsen, så inddrager jeg mine egne koblinger, fantasier og billeder for at vende tilbage til datamaterialet med nye betydninger. Jeg vurderer på baggrund af mine empiriske undersøgelser, at ledernes verdensbillede er i tråd med organisationens direktions verdensbillede, da deres tætte samarbejde skaber en fælles identitet, som de har ansvar for at inkorporere med medarbejderne efterfølgende.



Uddybning af symbolerne

Fysiske symboler

FS1: *Rødmalede vægge med historiske malerier og møbler*. Dette symbol fortolkes på baggrund af min observation i direktionsgangene på hovedsædet i Danske Bank-koncernen (Bilag 2). Man er altså ikke i tvivl om, at det er en historisk koncern, som holder fast i sine værdier. Man kan diskutere, hvorvidt arkitekturen i direktionsgangene er anerkendelse og bekræftelse af organisationens historiske eksistens, da man stadig anvender ældre møbler og tæpper. Det kan også betragtes som et symbol der betyder, at det går godt for organisationen.

FS2: *Fin påklædning*. Et fysisk symbol på, at organisationens medlemmer klæder sig præsentabelt, både internt og eksternt. Dette kan tolkes som at vise respekt for organisationens historik og fungere som organisationens ansigt udadtil, både blandt medarbejderne og kunderne. Dette mener jeg, fordi min feltobservation viste, at påklædning afhænger af, hvilken afdeling man er tilknyttet (Bilag 2).

Handlingssymboler

HS1: *Ugentlige bestyrelsesmøder*. Bestyrelsesmedlemmerne og lederne har et ritual, hvor de en gang ugentlig mødes og drøfter, hvad der sker i og omkring organisationen.

Dette handlemønster har jeg via min observation noteret (Bilag 2). I forlængelse af ledermødet orienterer lederen medarbejderne om mødets indhold og information.

Det skal dog indskydes, at dette var tilfældet i teamet, som jeg var en del af, og derfor tager jeg udgangspunkt i og fortolker dette. Møderitualet er også et symbol på, hvem i organisationen der bestemmer, og at tingene bliver gjort på baggrund af bestyrelsens forretningsmæssige beslutninger (Schultz, 1990).

HS2: *Altid brug for forandring*. Man kan diskutere, hvorvidt dette kan anses som ledernes fornyelsesritual, da forandring anses som en produktiv løsning (Schultz, 1990). En af lederne i det semistrukturerede interview nævner, at forandring er godt, mens en anden leder fortæller, at man kan mærke en positiv forandring med oprettelsen af MarCom-afdelingen med mere fokus på kunden (Bilag 1). Man kan også diskutere, hvorvidt fornyelsesritualet er en selvbevidsthed om, at banken altid har kæmpet sig i gennem større forandringsprocesser og derfor er forberedt til det kontantløse samfund. At der altid er brug for forandring kan fortolkes som, at det ligger i bankens

DNA at tilpasse sig samfundsudviklingen forretningsmæssigt. I forhold til nedlæggelser af filialer i forbindelse med det kontantløse samfund fortæller en af lederne, at man skal efteruddanne de udsatte medarbejdere (Bilag 1).

HS3: *Vi skal stadig være en menneskelig bank – også når vi er digitale.* Dette symbol kan fortolkes som et overgangsritual og fornyelsesritual (Schultz, 1990). Det er et klassisk træk ved organisationen, at vedligeholde værdierne, der har skabt organisationen ved at implementere noget nyt ind i den eksisterende kultur (Schultz, 1990). Dette skyldes, at målet er at vedligeholde værdien om at være en menneskelig bank samtidig med, at man følger samfundsudviklingen med det kontantløse samfund, der nærmer sig.

Jeg vil argumentere for, at ledelsen håndterer overgangen fra fysiske kontanter til digitale penge som en del af koncernens naturlige udvikling, og anser den digitale salgsplatform som en nødvendighed for at sikre, at kundeoplevelsen bliver bedre (Bilag 1). Dette er fordi, at bankens ledere er indforstået med, at der sker forandringer, og bankerne må følge med digitaliseringen for at være konkurrencedygtige (Bilag 1).

Verbale symboler

VS1: *Saga: vi har medarbejdere, der har arbejdet her i årtier.* Lederne er opmærksomme på, at det kontantløse samfund kan skabe organisatoriske udfordringer, men organisationens stærke kultur har prøvet – og overlevet – lignende udfordringer før. Dette argumenterer jeg ud fra, at en leder fortæller, at Danske Bank-koncernen har medarbejdere, der har arbejdet i koncernen i flere årtier (Bilag 1). Dette er i tråd med organisationens saga, da historien er bundet til organisationens konkrete historie om, at medarbejderne overkommer samfundsudviklingens udfordringer. Man kan diskutere, hvorvidt alle medarbejdere har muligheden for at blive i organisationen i årtier, da Danske Bank de seneste år har været kritiseret i medierne for de mange fratrædelsesgodtgørelser (Høie, 2016). Men det kan også tolkes som en del af den større digitale forandring, som organisationen er forberedt på.

VS2: *Myte: vi tænker kunderne ind fra start til slut.* Myten har rødder tilbage i organisationens historie og medvirker til at opretholde organisationskulturens verdensbillede (Schultz, 1990). En iøjnefaldende udtalelse fra lederne i de semistrukturerede interviews er, at kunderne klart vurderes som førsteprioritet i tilfælde af forandring i organisationen (Bilag 1). Derudover er kundefokusset

blevet et særligt arbejdsområde for Danske Bank i de seneste år, hvilket har resulteret i en væsentlig stigning i kundetilfredsheden blandt private og erhvervskunder (Söderberg, 2016). Men man kan diskutere, hvorvidt kundetilfredsheden også skaber medarbejdertilfredshed, da det kontantløse samfund skaber lige så store interne organisatoriske udfordringer som eksterne udfordringer. Dette argument bygger jeg på baggrund af en udtalelse i det semikonstruerede interview med en serviceradgiver i en filial, som direkte sagde, at han var indforstået med tanken om, at han på en måde 'saver sin egen gren over', men at det var en del af den digitale udvikling. Men jeg vurderer, at fortolkningen af myten er et symbol, der siger, at lederne ved, hvordan tingene skal gøres, fordi de argumenterer ud fra tidligere erfaringer (Bilag 1). Man kan dog diskutere, hvorvidt det er effektivt, hvis overhovedet muligt, at handle ud fra tidligere erfaringer, når man møder et uerfarent område. Dette vil jeg diskutere nærmere i et senere afsnit.

Verdensbillede og etos

Verdensbillede: Vi er opmærksomme på den digitale udvikling, som vi selv medvirker til at fremme. Det kræver forandring, og forandring er godt for organisationen på længere sigt. God kundeoplevelse og digitalisering, som det kontantløse samfund medfører, skal komplementere hinanden – ikke modsættes.

Etos: Den øgede digitalisering, som det kontantløse samfund medbringer, skal håndteres til kundernes og medarbejdernes fordel. Det kontantløse samfund vil betyde flere nedlæggelser af filialer, og derfor skal vi efteruddanne de udsatte medarbejdere og hjælpe de udsatte kundegrupper.

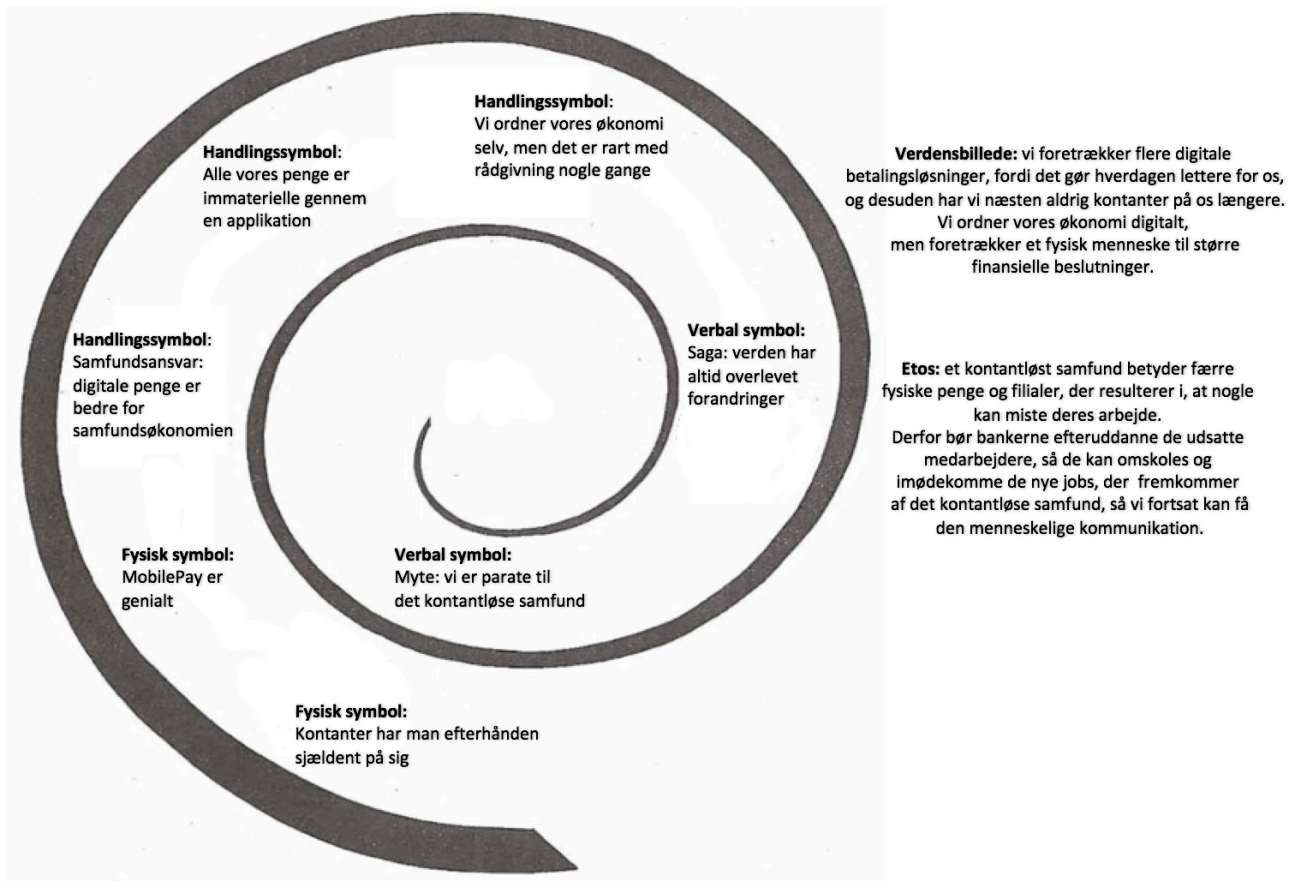
Ledernes verdensanskuelse er altså, at organisationen er med til at fremme det kontantløse samfund med digitale betalingsløsninger. Derudover er man opmærksom på, at digitaliseringen kræver forandring både internt og eksternt, men forandring anses som en positiv effekt for koncernen. Det kontantløse samfund betyder flere digitale løsninger og færre fysiske kundeoplevelser, men dette skal ikke tolkes som to modsætninger. Derimod skal de digitale muligheder og den gode kundeoplevelse komplementere hinanden, så kunderne får bedre service via flere mobile løsninger.

Jeg vurderer derimod, at den moralsk-æstetiske habitus for lederne, som at lederne er indforstået med, at det kontantløse samfund betyder flere nedlæggelser af filialer, hvorfor man bør se indad. Dette kommer til udtryk i de semistrukturerede interviews med lederne. En af lederne uddyber, at de udsatte medarbejdere enten skal efteruddannes eller have en anden jobfunktion i koncernen som

f.eks. i et call-center (Bilag 1). Derudover vurderer jeg på baggrund af de semistrukturerede interviews, at lederne er opmærksomme på den udsatte kundegruppe bestående af ældre, blinde, immigranter, hjemløse og folk, der bor i Udkantsdanmark. Denne udsatte kundegruppe kræver en særlig tilgængelighed fra bankerne i den hurtige digitale udvikling, og derfor er tilgængelighed en af de strategiske temaer i min case-organisations corporate-responsibility strategi for 2015-18 (Danske Bank, 2017). Man kan diskutere, hvorvidt Danske Bank efteruddanner de udsatte medarbejdere, da mellem 7000-8000 medarbejdere kunne ansøge om frivillig fratrædelse i 2016 (Høie, 2016). Derfor bør lederne fokusere yderligere på at efteruddanne udsatte medarbejdere, da det kontantløse samfund vil skabe flere udfordringer for denne målgruppe.

Kundernes spiralmodel

Denne spiralmodel er udarbejdet på baggrund af fokusgruppeinterviewet, der blev anvendt som en empirisk kvalitativ metode. Dermed skabes en aktiv dialog mellem mig, som er fortolkeren, og interviewpersonerne. Som fortolker skaber jeg også en indre dialog med mine egne associationer, der påvirker spiralmodellens endelige resultat. Deltagerne i fokusgruppeinterviewet er en kombination af nuværende og tidligere kunder hos min case-organisation. Dette var essentielt for at kunne fortolke på kundernes reaktion på det kontantløse samfund. Fortolkninger, der udledes af interaktionen mellem mig og interviewpersonerne i den symbolistiske spiralmodel, er i tråd med mine socialkonstruktivistiske overvejelser, da jeg som fortolker interagerer med partcipanterne, hvormed vi påvirker hinandens viden (Holm, 2011).



Uddybning af symbolerne

Fysiske symboler

FS1: *Kontanter har man efterhånden sjældent på sig.* Dette fysiske symbol kan fortolkes således, at udviklingen går stærkt. Under fokusgruppeinterviewet forklarer flere personer, at overgangen fra kontanter til digitale penge er foregået i en naturlig ubemærket overgang. Yderligere uddyber flere personer, at de sjældent har sedler eller mønter på sig længere og derfor ikke vil kunne mærke, at Danmark bliver et kontantløst samfund (Bilag 3). Man kan diskutere, at folk fysisk har færre kontanter på sig i dag, og at udviklingen til det kontantløse samfund indtil videre er forløbet i en hastighed, hvor flere kunder kan være med.

FS2: *MobilePay er genialt.* Kunderne tager gerne imod det kontantløse samfund, da det giver dem lettere betalingsløsninger og generelt gør hverdagsøkonomien lettere. Interviewpersonerne udtaler, at MobilePay har haft en positiv indflydelse på både dem selv og samfundet. De vurderer, at den digitale betalingsløsning er positiv for dem, fordi de lettere kan håndtere deres økonomi, og ikke behøver at hæve penge eller have fysiske kontanter på sig (Bilag 3).

Man kan diskutere, at det er positivt for samfundet, da man mindsker kriminalitet på det sorte marked samt undgår fysisk tyveri, fordi penge ikke længere er en materiel genstand.

Jeg vurderer derfor på baggrund af fokusgruppeinterviewet, at kunderne ønsker flere digitale betalingsløsninger, da det gør hverdagen lettere for dem. Dermed vurderer jeg også ud fra fokusgruppeinterviewet, at kontanter er mindre interessant, og at man helst undgår dem, hvis det er muligt (Bilag 3).

Handlingssymboler

HS1: *Samfundsansvar: digitale penge er bedre for samfundsøkonomien.* En af handlemønstrene jeg vurderer på baggrund af fokusgruppeinterviewet med kunderne er, at der er en klar forståelse blandt kunderne om, at digitale penge mindsker kriminalitet (Bilag 3). Dette betyder altså, at der er et anerkendelsesritual blandt kunderne, da der er enighed om, at det sorte marked i høj grad bliver mindre, når penge overføres gennem data (Schultz, 1990). Dermed vil det være lettere at registrere pengeoverførsler og sikre samfundsøkonomien, som en konsulent fra Finans Danmark også vurderer (Bilag 1).

HS2: *Alle vores penge er immaterielle gennem en applikation.* Dette handlingssymbol fortolker jeg som et overgangsritual, hvor kunderne accepterer virkelighedens tilstand (Schultz, 1990). Dette spiller en vigtig rolle blandt kunderne, fordi man accepterer, at penge ikke fysisk befinder sig i sin pung, men derimod er en immateriel genstand, der befinder sig i en applikation på sin smartphone. Derfor vurderer jeg på baggrund af fokusgruppeinterviewet, at det kontantløse samfund kommer et stort skridt tættere på Danmark, fordi kunderne tager godt imod de digitale betalingsløsninger (Bilag 3).

HS3: *Vi ordner vores økonomi selv, men det er rart med rådgivning nogle gange.* I forrige handlingssymbol diskuterede jeg, at kunderne accepterer virkelighedens tilstand og foretrækker de digitale betalingsløsninger. Men under fokusgruppeinterviewet udtrykker flere personer, at den menneskelige kropskommunikation er nødvendig, når der skal træffes større finansielle beslutninger som f.eks. et huslån eller billån. Kunderne foretrækker altså digitale betalingsløsninger til automatiserede pengeoverførsler, hverdagsøkonomi og mindre 1:1-overførsler. Men kunderne foretrækker en bankrådgiver til større finansielle beslutninger, hvilket er en interessant diskussion, når det kontantløse samfund er med til at fremme færre filialer i Danmark.

Verbal symbol

VS1: *Saga: verden har altid overlevet forandringer.* Symbolet fortolker jeg som, at kunderne indgår i skabelsen og udviklingen af en fælles identitet om, at det kontantløse samfund medbringer større forandringer med muligheder og udfordringer; men kunderne er overbeviste om, at udviklingen vil forløbe naturligt og komplikationsfrit. Dette underbygges af tidligere større udfordringer, som verden har stået overfor, hvilket man har overlevet.

VS2: *Myte: vi er parate til det kontantløse samfund.* Vi ved, at vi befinder os i en verden i forandring, og at udviklingen går stærkt. Men vi ved, hvordan udviklingen skal håndteres og har en tiltro til bankernes digitale løsninger. Kundernes tiltro til bankernes digitale betalingsløsninger bygger jeg på, at kunderne tager godt imod de digitale betalingsløsninger (Bilag 3).

Verdensbillede

Vi foretrækker flere digitale betalingsløsninger, fordi det gør hverdagen lettere for os, og desuden har vi næsten aldrig kontanter på os længere. Vi ordner vores økonomi digitalt, men foretrækker et fysisk menneske til større finansielle beslutninger.

Etos

Et kontantløst samfund betyder færre fysiske penge og filialer, hvilket resulterer i, at nogle kan miste deres arbejde. Derfor bør bankerne efteruddanne de udsatte medarbejdere, så de kan omskoles og imødekomme de nye jobs, der fremkommer af det kontantløse samfund, så vi fortsat kan opleve den menneskelige kommunikation.

Der er altså ingen tvivl om, at kunderne og bankerne er med til at fremme det kontantløse samfund. Reaktionen blandt min case-organisations ledere og medarbejdere kontra kunderne er forskellige, men samtidig er begge målgrupper med til at fremme Danmark mod et kontantløst samfund på hver sin måde.

Danske Banks ledelse ønsker at tilbyde flere digitale betalingsløsninger for at kunne skabe flere muligheder for kunderne, mens kunderne anvender løsningerne med stor tilfredshed. Men både ledere og medarbejdere samt kunderne er indforstået med, at disse digitale betalingsløsninger koster

fysiske menneskers arbejde i filialerne. Reaktionen håndteres forskelligt, hvor man internt i organisationen kommunikerer, at man ønsker at skabe flere digitale løsninger, men samtidig skal være en menneskelig bank. Eksternt blandt kunderne ønsker man stadig den fysiske ansigt-til-ansigt kommunikation i tilfælde af større privatøkonomiske beslutninger, men til håndtering af hverdagsøkonomien fortolker jeg, at kunderne ikke vægter den fysiske kommunikation med en rådgiver højt.

Derfor vil jeg i kommende afsnit analysere, hvordan de interne og eksterne reaktioner kan håndteres ud fra et organisationskommunikations perspektiv.

En mikrosociologisk håndtering af reaktionerne

Helle Petersens teori om organisationskommunikation præsenterer Goffmans mikrosociologiske begreb *facework*, der er med til at forklare nogle spilleregler for social interaktion (Petersen, 2014).

I den sammenhæng er der en særlig forbindelse med reaktionerne i forrige afsnit og hvordan man håndterer de forskellige reaktioner.

Fra et strategisk organisatorisk perspektiv handler *facework* om, at der skal være overensstemmelse mellem det, man siger, og det, man gør. Der er tale om at skabe troværdighed og tillid, når organisationen kommunikerer med kunderne (Petersen, 2014, s. 119). Handlingssymbolet fra ledelsens spiralmodel er derfor interessant, hvor symbolet fortolkes således: *Vi skal stadig være en menneskelig bank – også når vi er digitale.*

Man kan altså diskutere handlingssymbolet således, at organisationen ønsker at skabe flere digitale betalingsløsninger og stadig skabe den gode kundeoplevelse. Disse to bør komplementere hinanden og ikke modstride hinanden. Organisation vil derfor gerne skabe gode kundeoplevelser gennem flere digitale betalingsløsninger, der styrker serviceniveauet. I den sammenhæng kan Goffmans teori om *facework* sammenkobles med ledelsens reaktion for at skabe overensstemmelse mellem det, banken siger, og det, banken foretager sig.

For organisationen gælder det om ikke at tabe ansigt i hverdagsinteraktionen med kunderne, der særligt foregår via de sociale medier (Petersen, 2014). Reaktionen fra kunderne var, at man er enig med bankerne om at skabe flere digitale betalingsløsninger, der mindsker forbruget af

kontanter. Derimod var en anden reaktion, at man ønsker, at bankerne stadig er fysisk tilgængelig med fysiske mennesker for at bevare den fysiske kommunikation, når man skal foretage større private finansielle beslutninger. Kunderne ønsker altså stadig den gode kundeoplevelse, selvom de foretrækker at håndtere hverdagsøkonomien over digitale betalingsløsninger (Bilag 3).

Derfor er det afgørende, at bankerne kan overholde at komplementere de digitale betalingsløsninger og den gode kundeoplevelse; ellers kan det blive problematisk for organisationens image (Petersen, 2014).

Ifølge Goffmans teori er begrebet *face* det positive selvbillede og status, som organisationen har forhandlet sig frem til i interaktion med andre. Det andet centrale begreb er *line*, der dækker over det verbale og nonverbale, som organisationen udfører i en given social interaktion. Face er altså organisationens selvforståelse, mens line er konkrete handlinger og udtalelser (Petersen, 2014, s. 120). Dette betyder for min case-organisation at organisationens selvforståelse af, at digitale betalingsløsninger og god kundeoplevelse komplementerer hinanden.

At tabe ansigt kan være forskelligt fra kultur til kultur, og derfor bør bankernes facework implementeres i de forskellige lokale markeder, når det kontantløse samfund nærmer sig de øvrige markeder i landene, hvor banken befinder sig (Petersen, 2014). I denne artikel fokuseres der kun på det danske marked.

For at håndtere kundernes reaktioner i forhold til det kontantløse samfund skal man være opmærksom på medialiseringen i de nye medier (Petersen, 2014, s. 126-127). Hvis vi igen fokuserer på de sociale medier som kommunikationsplatform for bankerne, så interagerer banken med kunderne via skriftsprog. Kropssproget, som det viste sig i kundespinalen, at kunderne søger, er dermed udelukket. Interaktionen mellem bankerne og kunderne er digitaliseret, hvilket øger interaktionshastigheden og kundernes forventning om aktuel og opdateret information.

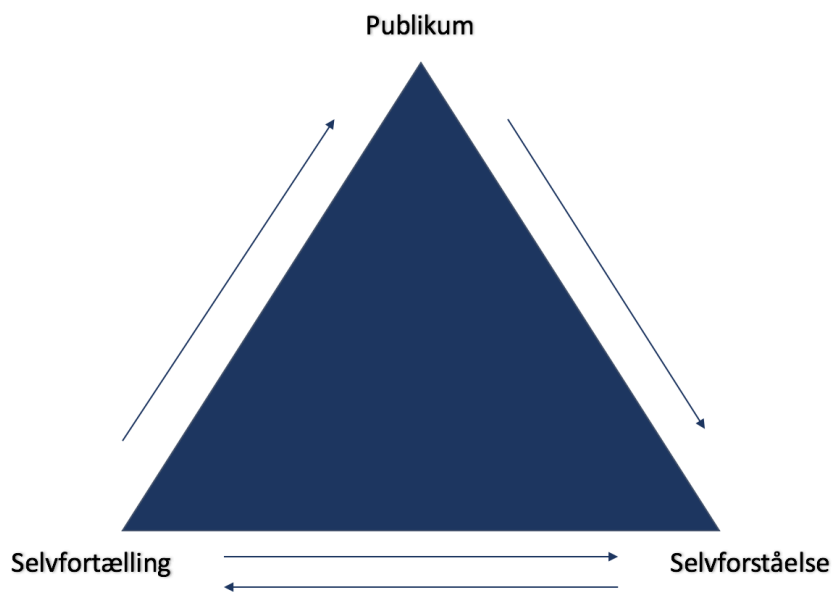
Dette betyder, at overensstemmelsen mellem hvad banken siger, og hvad man foretager sig, skal være i tråd med bankens facework (Petersen, 2014).

Min case-organisations *face* vurderer jeg i forhold til det kontantløse samfund er i tråd med handlingssymbolet fra ledelsens spiralmodel om, at man ønsker at være en menneskelig bank, også selvom banken er digital. Danske Banks *line* er de konkrete handlinger, der foretages af flere

digitale betalingsløsninger som MobilePay, WeShare, June osv. Dermed er en anden konkret handling, at flere filialer nedlægges.

Derfor betyder organisationens *face* i denne situation, at en klar linjekommunikation er nødvendig for ikke at tabe ansigt, da det kan gå ud over bankens image (Petersen, 2014).

I sammenhæng med organisationens image kan man koble Goffmans facework teori sammen med teorien om identitetstrekanten, der kan specificere organisationens image i forbindelse med det kontantløse samfund (Hansen, 2012):



Identitetstrekanten (Hansen, 2012, s. 43).

Heidi Hansen (2012) beskriver *selvforståelse* som, at der er tale om organisationens historik som bankens grundlæggelse og generelle fakta om organisationen, der er historiske.

Under *selvfortælling* findes historier, vi fortæller om os selv, hvilket synliggøres for andre mennesker. I sammenhæng med ledelsesspiralmodellen er selvfortælling i forhold til det kontantløse samfund for min case-organisation, at banken skal være en menneskelig bank, selvom man er digital. *Publikum*, som i dette tilfælde er kunderne, er historiens relationelle dimension, der dannes af vores selvfortællinger og de konkrete oplevelser og erfaringer, som kunderne har med organisationen. Pilene i identitetstrekanten fortæller relationerne mellem organisationens selvfortælling, selvforståelse og kunderne. Ifølge Hansen (2012) er der en konstant rekonstruktion af organisationen mellem selvfortællingen og selvforståelsen. Dermed er interaktionen fra

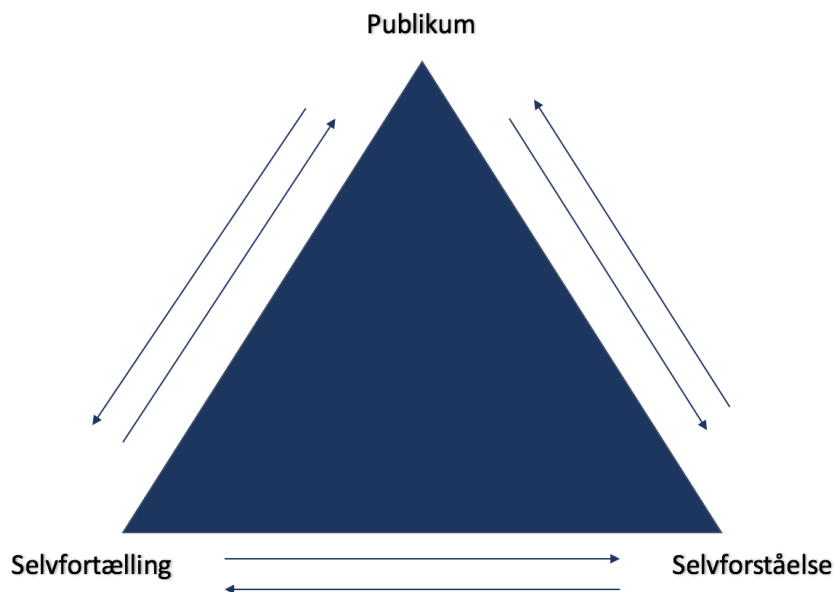
selvfortællingen til kunderne bankens selvscenesættelse, som er kommunikationen fra organisationen til kunderne.

Interaktionen mellem kunderne og selvforståelsen er derimod afhængig af andres erfaringer med organisationen (Hansen, 2012).

I forhold til min case-organisations facework er identitetstrekanten en potentiel model for at vurdere interaktionen mellem de interne og eksterne reaktioner. Derudover kan man diskutere, hvorvidt interaktionerne i identitetstrekanten stemmer overens med det kontantløse samfund og den øgede digitale kommunikation, der skaber en mere cirkulær interaktionsproces i trekanten.

Her vurderer jeg på baggrund af spiralmodellerne, at bankens selvforståelse også kan påvirke kundernes erfaring med organisationen. Fokusgruppeinterviewet viste, at nogle kunder identificerer Danske Bank med bankens historik, og derfor vurderer jeg, at kundernes direkte erfaringer med Danske Bank også kan påvirkes af bankens selvforståelse (Bilag 3). Derudover kan man diskutere, at de digitaliserede kommunikationsportaler som sociale medier gør, at bankernes selvfortælling og selvscenesættelse påvirkes oppe fra kundernes kommunikation. Dette skyldes tovejskommunikationen, der skaber øget interaktion mellem organisationen og kunderne i en øget hastighed, som blev beskrevet i forbindelse med Goffmans facework-teori (Petersen, 2014). Bankerne kan altså derfor ikke selv tilpasse sin historie, men bliver påvirket af ekstern kommunikation (Hamelink, 2015).

Derfor har Hansen (2014) udarbejdet kommunikationstrekanten, hvor kommunikationen går begge veje (Hansen, 2014). Kommunikationstrekanten vil jeg diskutere nærmere i et andet afsnit, hvor jeg vil diskutere den fremadrettede eksterne kommunikation. Forinden ses et eksempel på, hvordan identitetstrekanten ville se ud med ovenstående diskussion, men jeg vil senere præsentere og tage udgangspunkt i kommunikationstrekanten (Hansen, 2014).



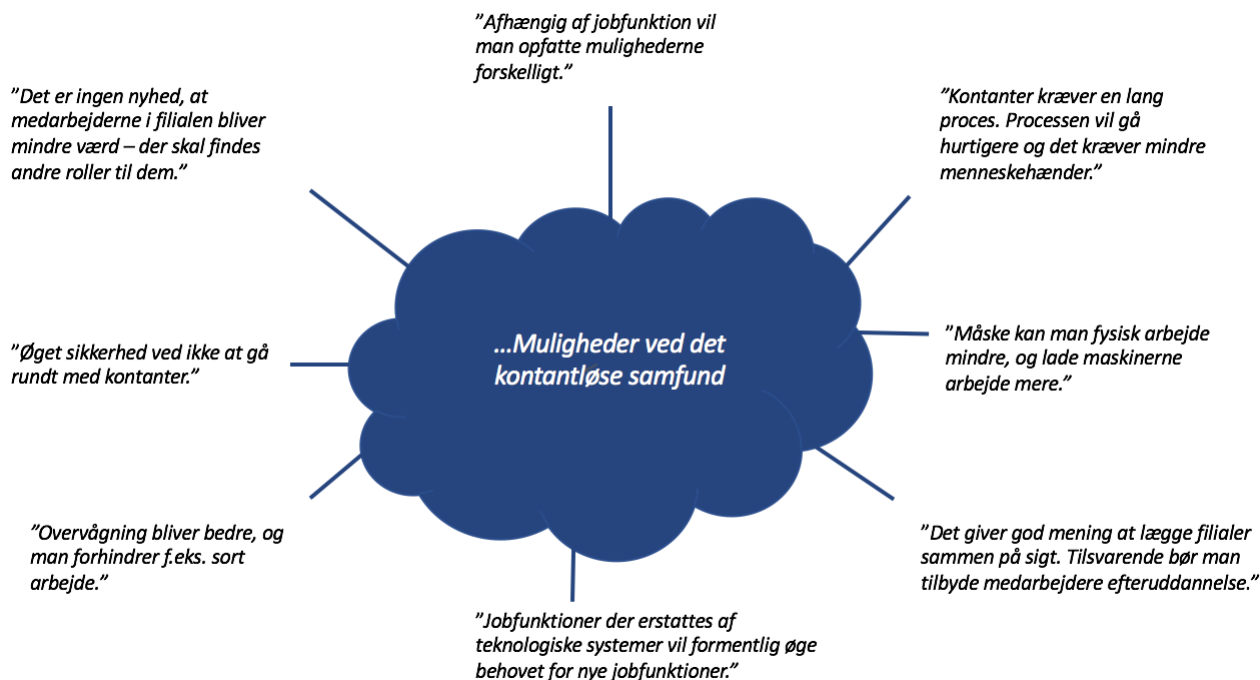
Interne kommunikative muligheder og udfordringer

Spiralmodellerne i forrige afsnit viste, at det kontantløse samfund skaber interne kommunikative udfordringer og muligheder for bankerne.

Bankerne står over for en forandringsproces, hvor den øgede digitalisering betyder, at kunderne får et andet forhold til en bank. Kundernes spiralmodel viste, at kunderne gerne vil have flere digitale betalingsløsninger, så de kan undgå at gå ind i en filial og i stedet styre økonomien digitalt hjemmefra. Den interne udfordring, som dette indebærer for bankerne, er, at flere filialer lukker, og at flere medarbejdere kan risikere at miste deres job. Som ovenstående, bemærkelsesværdige udtalelse om at *save sin egen gren over* indikerer, kan de fleste af servicerådgivernes arbejdsopgaver nu varetages af kunderne selv hjemmefra gennem de digitale betalingsløsninger. Derfor er det vigtigt at gøre sig overvejelser omkring, hvilke interne muligheder og udfordringer, som bankerne vil møde de kommende år.

Medarbejderne og ledernes holdning til det kontantløse samfund

Muligheder



Udfordringer



Kollektivet frem for individet

Når jeg taler om kollektivet frem for individet, mener jeg et komplekst system, der består i kraft af bevægelser og dermed er svært at styre. Organisationen kan altså ikke styres fra en ledelsesposition, hvorfor er individet tilsidesat, men kollektivet er afgørende for organisationen, da ledelsen skal indgå som en radikal, social praksis. Dette betyder, at organisationen set fra et ledelsesperspektiv kan skabe interne muligheder ved at inkorporere Staceys (2011) kompleksitetsteori med interaktionsprocesser i forbindelse med det kontantløse samfund (Stacey R. D., 2011).

Bankerne kan ikke forudsige de organisatoriske ændringer, der fremkommer af det kontantløse samfund. Dette skyldes, at ingen kan styre hensigternes vekselvirkning, og derfor ofte føres til uventede resultater (Stacey R. D., 2011).

Med afsæt i ovenstående betyder det for bankerne, at ledelsen ikke kan garantere eller forudsige de organisatoriske ændringer, der opstår ved det kontantløse samfund. Derudover stiger usikkerheden i forbindelse med projektets størrelse. Dette skyldes, at medarbejderne og ledelsen i bankerne konstant skaber nye mønstre, som man interagerer i.

Derfor må organisationen lære at leve med, at fremtidens forandringer er uforudsigelige, da det afhænger af interaktionerne og hensigternes vekselvirkning (Stacey R. D., 2011).

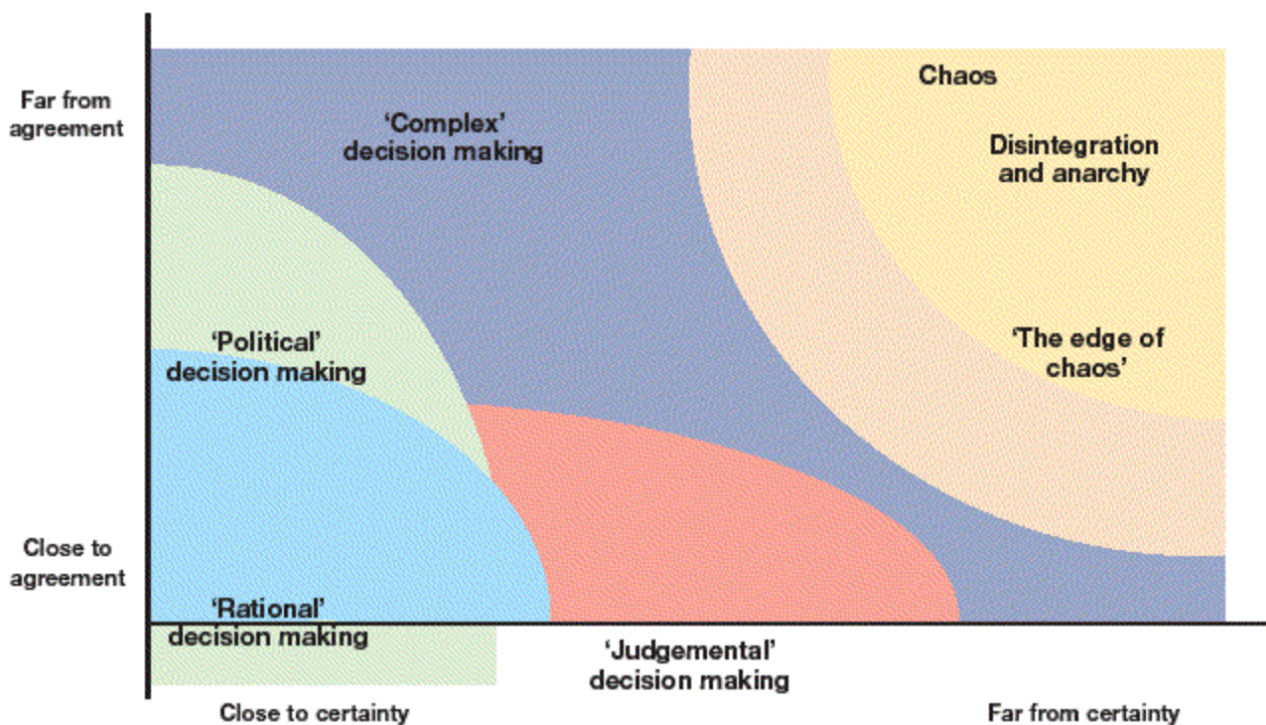
En opposition til Staceys kompleksitetsteori er New Public Management, der har været anvendt i den vestlige verden siden 1980'erne. Her er der tale om mere systemtænkning med fokus på modernisering og effektivisering (Hood, 1995). Dette strider imod kompleksitetsteoriens ideologi om, at vi ikke kan forudsige udkommet af organisatoriske ændringer med sikkerhed, og at organisationen i bund og grund består af mennesker (Stacey R. D., 2011).

At organisationen i bund og grund handler om mennesker betyder, at ledelsen ikke kan systematisere forandringsprocessen som det kontantløse samfund skaber for banker, men at ledelsen skal interagere med medarbejderne (Stacey R. D., 2011). Derfor er det en mulighed for bankerne at vægte kommunikationen og relationerne højt i forbindelse med forandringen, som organisationerne står over for, når Danmark bliver et kontantløst samfund. Relationerne mellem ledelsen og medarbejderne skaber indbyrdes interaktioner, der betyder, at organisationen konstruerer virkeligheden som et kollektiv. Dette driver altså organisationen frem, selvom det skaber en

uforudsigelig kompleksitet. Bankernes ledelse og medarbejdere skaber med interaktionen selve organisationen. Ledelsen skal stadig bidrage med planlægning, men samtidig fungere som medspiller i interaktionen med medarbejderne og ikke agere fra en særlig ledelsesposition på sidelinjen (Stacey R. D., 2011).

Når vi tænker kollektivet frem for individet, tænker vi også interaktion frem for system. Ifølge Stacey (2011) er det en illusion, at ledelsen har fuld kontrol og kan forudsige de fremtidige organisatoriske ændringer (Stacey R. D., 2011). Derimod ser vi bort fra systemtænkningen og tænker interaktion, hvor ledelsen bliver en del af den organisatoriske proces og fælles konstruering af organisationen. I forhold til de sociale interaktioner, der skabes i organisationen, er det i tråd med mine socialkonstruktivistiske overvejelser om, at mennesker interagerer med hinanden og påvirker hinandens sociale virkelighed (Holm, 2011).

Et navigationskort af Staceys kompleksitetsteori viser, hvordan de fleste beslutninger er komplekse (Cheek, 2016):



The Stacey Matrix (Cheek, 2016).

Med afsæt i ovenstående model kan man aflæse, om udfordringerne som det kontantløse samfund medbringer minder om et tidligere lignende problem, eller om det er nyt, man ikke har tidligere erfaring med. Hvis problemet minder om en tidligere udfordring, kan organisationen agere fra tidligere erfaringer og forudsige udfaldet med en vis form for sikkerhed. Hvis problemet derimod er

uklart og et uerfarent område, vil tidligere erfaringer ikke være en effektiv måde at forudsige de fremtidige resultater på (Stacey R. D., 2011).

I forbindelse med det kontantløse samfund vurderer jeg ud fra mine empiriske undersøgelser, at min case-organisation befinder sig i et uerfarent område, da man befinder sig i en situation, hvor penge udvikler sig fra en materiel til immateriel genstand. Det vil betyde, at kundernes syn på en bank forandres, hvilket resulterer i interne organisatoriske udfordringer. Man kan dog diskutere, om udfordringerne som det kontantløse samfund medfører, kan sammenlignes med tidligere erfaringer, da konsekvensen er nedlæggelser af flere filialer. Denne konsekvens har min case-organisation erfaring med, fordi banken i de seneste år har nedlagt eller sammenlagt flere filialer (Betalingsrådet, 2016). Men jeg vurderer på baggrund af mine empiriske undersøgelser, at det kontantløse samfund er et stort skridt frem i den digitaliserede verden, og derfor er udfordringen et uerfarent område, der vil skabe enorm kompleksitet.

En af organisationens kommunikative interne udfordringer er derfor, at forholde sig til virkeligheden, om at flere filialer nedlægges i forbindelse med det kontantløse samfund.

Kompleksitetsteorien viser, at det er et uerfarent område, der kan kræve en kompleks beslutning. I den sammenhæng er kompleksitetsteoriens løsning, at organisationen fokuserer på kollektivet frem for individet. Det vil sige, at organisationens ledelse tænker interaktioner frem for systematisering for at skabe effektivisering. Ifølge Stacey (2011) vil organisationen ikke med sikkerhed kunne forudsige fremtidens organisatoriske ændringer, da det afhænger af hensigternes vekselvirkning samt de komplekse mønstre af regelmæssige uregelmæssigheder og uregelmæssige regelmæssigheder (Stacey R. D., 2011).

Vi kan altså ikke forudsige, hvad det kontantløse samfund med sikkerhed betyder internt for organisationen. Det er kun til en vis grad, at banken vil kunne forudsige, hvad nedlæggelser af flere filialer vil betyde for koncernen på længere sigt.

Ledelsen og medarbejderne kan dermed ikke styre de komplekse systemer, kun *forstyrre* dem.

Derimod er en mulighed for denne udfordring, at ledelsen interagerer med medarbejderne og skaber fælles komplekse mønstre samt konstruerer en fælles fremtid for organisationen.

Ledelsens refleksive deltagelse med medarbejderne sikrer, at begge parter bliver hørt. Dette kræver dog tid, og mere kan man ikke foretage, fordi man ikke kan forlange team spirit.

Det skal derimod opstå gennem sociale interaktioner mellem organisationens ledelse og medarbejdere, hvis man til en vis grad vil kunne forudsige, hvilke udfordringer og muligheder, som det kontantløse samfund bringer koncernen (Stacey R. D., 2011).

Muligheder og udfordringer ved kollektivet frem for individet

I forrige afsnit analyserede jeg på baggrund af Staceys kompleksitetsteori hvilke kommunikative interne muligheder og udfordringer, der kunne forekomme for banker i forhold til det kontantløse samfund (Stacey R. D., 2011). Teorien er tilhænger af, at kollektivet er vigtigere end individet, og derfor ses ledelsen også som visionære personer og ikke som managere med individuelle målsætninger (Cordes & Ibrahim, 1996). Kompleksitetsteorien er altså en opposition til tankegangen om, at ledelsen planlægger en struktureret plan, der gennemføres systematisk. Individets sociale virkelighed påvirkes af interaktioner med kollektivets sociale virkelighed, der skaber mønstre og dermed også skaber organisationen (Stacey R. D., 2011).

Man kan være kritisk over for kompleksitetsteorien og analysere om fokus på kollektivet frem for individet er den mest produktive fremgangsmåde for banker, når Danmark bliver et kontantløst samfund. Der kan også opstå udfordringer ved at fokusere på kollektivet frem for individet.

En af udfordringerne kan analyseres ud fra Lyn Smith og Pamela Mounter (2006), der præsenterer en tabel udarbejdet af Center og Jackson (1995), i hvilken de specificerer, hvilke emner der er interessante for medarbejderne at høre om:

SUBJECTS OF INTEREST TO EMPLOYEES		
Rank	Subject	Scale 1-10
1	Organizational plans for the future	8
2	Job advancement opportunities	7
3	Job related how-to information	7
4	Productivity improvements	6
5	Personnel policies and practises	6
6	How we're doing vs the competition	6

The cashless society

7	How my job fits into the organization	6
8	How external events affect my job	5
9	How profits are used	5
10	Financial results	4

Subjects of interest to employees (Mounter & Smith, 2005, s. 123).

Tabellen danner et overblik over, hvad organisationens medlemmer gerne vil høre, som planlæggeren kan overveje til større og mindre kommunikationsplaner (Mounter & Smith, 2005, s. 123).

I ovenstående tabel er individet mere i betragtning end i kompleksitetsteorien. Muligheden for bankernes ledelse ved tabellen er, at man kan danne sig et struktureret overblik i planlægningsprocessen af kommunikationsplanen for det kontantløse samfund. Tabellen viser, at organisatoriske planer for fremtiden rangeres højest af interesseområder blandt medarbejderne, når det kommer til organisatoriske emner (Mounter & Smith, 2005). I den sammenhæng vil det kontantløse samfund kræve en kommunikationsplan, der tager forbehold for bankens fremtidige plan, da der kan forekomme interne organisatoriske og kulturelle ændringer.

Det betyder altså at en af udfordringerne ved kollektivet frem for individet er, at ledelsen ikke kan anvende den systematiske planlægning for de fremtidige organisatoriske ændringer. På baggrund af kompleksitetsteoriens formål om, at interaktioner og hensigternes vekselvirkning skaber organisationen, er det ikke muligt at planlægge ud i fremtiden og følge en struktureret plan systematisk. Derimod lægger kompleksitetsteorien op til, at den høje kompleksitet gør, at organisationen ikke kan følge en systematisk plan, men at planen derimod bør kunne tilpasses de uforudsigeligheder, som banken møder i processen (Stacey R. D., 2011).

Mounter og Smiths (2005) tabel kan derfor tages med i ledelsens planlægning, men man kan ikke forvente en systematisk tilgang til planen (Mounter & Smith, 2005). Dette skyldes, at planen vil blive påvirket af interaktionerne blandt organisationsmedlemmerne og mønstrene, der dannes i organisationen (Stacey R. D., 2011).

En af mulighederne ved kollektivet frem for individet er derimod, at medarbejderne i højere grad engageres i organisationens fremtid. I et af de semistrukturerede interviews udtaler en servicerådgiver fra Danske Bank, at han ikke vurderer, at banken har brug for en intern forandring, fordi man i 2012-13, ved at nedlægge en masse filialer for hurtigt, erkendte, at det gik ud over kundetilfredsheden (Bilag 1). Dette kan diskuteres som, at ledelsen besluttede ud fra en systematisk planlægning, at flere filialer skulle nedlægges uden interaktion med medarbejderne.

Derfor er kompleksitetsteoriens kollektive udgangspunkt en mulighed for bankernes ledelse for at kunne undgå en lignende situation, da det kontantløse samfund kan kræve flere nedlæggelser af filialer (Betalingsrådet, 2016).

I den forbindelse udtaler en privatrådgiver, at man oppe fra ikke bare skal nedskære, men at der skal fokuseres på, hvordan de udsatte medarbejdere kan assistere i en anden jobfunktion.

I forhold til de udsatte medarbejdere fortæller privatrådgiveren, at et eksempel er Helle fra kassen, som hele byen kender, der også er bankens ansigt udadtil. Privatrådgiveren fortæller yderligere, at Helle og de andre servicerådgivere ved kassen kan blive en god forretning (Bilag 1).

Med afsæt i privatrådgiverens udtalelser er det en kommunikativ mulighed, at organisationen anvender kompleksitetsteoriens kollektive tilgang. Dette skyldes, at privatrådgiverne har et tættere forhold til servicerådgiverne i filialen end ledelsen. Dermed interagerer privatrådgiverne og servicerådgiverne ofte, og derfor dannes der interne mønstre, hvor servicerådgivernes værdi for kunderne som filialernes ansigt udadtil kan fortolkes bedre (Stacey R. D., 2011).

I en systematisk tankegang som f.eks. i New Public Management vil servicerådgivernes værdi muligvis blive forbigået, da ledelsen ikke indgår i interaktionerne med medarbejderne på samme måde som i kompleksitetsteorien (Hood, 1995).

En anden kommunikativ udfordring som førnævnte privatrådgiver nævner er, at ledelsen har gode projekter, men at de ikke når ned til folk, der arbejder på gulvet. Folk, der arbejder på gulvet, skal forstås som medarbejderne i filialerne. Privatrådgiveren mener derfor, at den interne kommunikation fra ledelsen til medarbejderne kan forbedres, så man får dem på gulvet med (Bilag 1).

Jeg vurderer derfor på baggrund af mine empiriske undersøgelser, at muligheden ved kompleksitetsteorien for bankerne er, at ledelsens interaktion med hele organisationens bundlinje skaber værdi både for medarbejderne, kunderne og selve organisationen. Interaktionen gør, at

privatrådgiverne og serviceraådgivernes holdninger vil blive en del af organisationens vekselvirkning og dermed bidrage til at skabe interne mønstre sammen med ledelsen, der kan resultere i mere effektive interne organisatoriske ændringer for koncernen (Stacey R. D., 2011).

Eksterne kommunikative muligheder og udfordringer

Den interne kommunikationstilstand betyder, at der også skal fokuseres på den eksterne kommunikation mod kunderne. I de semistrukturerede interviews nævnte både ledere og medarbejdere fra Danske Bank, at kunderne er de vigtigste stakeholdere i forbindelse med forandringer i organisationen (Bilag 1). Det kontantløse samfund skaber eksterne kommunikative muligheder og udfordringer, fordi organisationskommunikation både handler om organisationens interne kommunikation mellem medarbejdere og ledere, og om organisationens eksterne profilering med omverdenen (Petersen, 2014).

Den eksterne kommunikation vil falde ind under områder som markedskommunikation, markedsføring eller branding (Hansen, 2014, s. 11-12). Den traditionelle opdeling af organisationskommunikation i intern og ekstern kommunikation giver i praksis ikke længere mening. Eksterne interessenter som pressen læser også organisationens interne personaleblad, der er skrevet af en medarbejder. At have afdelinger der sender ét budskab internt og et andet budskab eksternt er ikke muligt i dag. Derfor skal organisationens budskaber koordineres, og kommunikationen skal integreres, så det tilpasses både interne og eksterne interessentgrupper (Lund & Petersen, 2004, s. 13).

Det gælder om at få virksomhedens budskaber i samklang og skabe sammenhæng mellem det, organisationen siger og det, den gør, såvel internt som eksternt (Eiberg et al., 2013, s. 13). Derudover er vi på vej mod en mere digitaliseret verden, hvor de nuværende store eksterne kommunikationskanaler som tv, dagblade og magasiner med tiden erstattes af internettet. Ifølge Henrik Lindberg (2009) vil vi i den sammenhæng opleve større fremgang af sociale medier som kommunikationsportaler, der i større grad bliver kommercialiseret fremadrettet (Lindberg, 2009). Med afsæt i Lindbergs (2009) teori viser en undersøgelse, at Danmarks befolkning er nogle af de mest e-parate i verden, og dermed også forventes at være blandt et af verdens første lande til at blive et kontantløst samfund (Bátis-Lazo & Efthymiou, 2016, s. 378).

Derfor skal bankernes eksterne kommunikation i forbindelse med det kontantløse samfund fokusere på integreret markedskommunikation med et særligt fokus på den øgede digitalisering i kommunikationskanalerne. Dette skyldes, at organisationens interne og eksterne budskaber skal være i samklang, og jeg vurderer, at et særligt blik på de digitale medier er nødvendigt, da tovejskommunikationen som fremkommer af de digitale kommunikationskanaler skaber kommunikative muligheder og udfordringer for bankerne (Eiberg et al., 2013).

Kundernes holdning til det kontantløse samfund

Muligheder



Udfordringer



Integreret markeds kommunikation i en digitaliseret verden

Der findes forskellige teorier inden for integreret markeds kommunikation. Det er en gentaget misforståelse, at integreret markeds kommunikation udelukkende implicerer enstemmighed. Derfor skitserer nedenstående tabel tre forskellige tilgange til integreret markeds kommunikation, der beskrives med hjælp af musikalsk metaforik. De tre metaforikker er monofon, polyfon og jazzet integreret kommunikation (Eiberg et al., 2013, s. 20):

	Monofon	Polyfon	Jazz
Forståelse	Organisationen er et samlet subjekt, der taler med én stemme	Organisationen er orkestret, der under ledelse af dirigenten fremfører de valgte værker	Organisationen er et jazz-ensemble, hvor der spilles og improviseres over de valgte tonearter
Integrationsform	Enstemning	Flerstemning	Flerstemning
Metafor	Solosang	Orkestrering	Improvisation
In nuce	Det kræver en god stemme	Det kræver en god dirigent	Det kræver nogle gode musikere/aktører

Monofon, polyfon og jazz i integreret kommunikation (Eiberg et al., 2013, s. 25).

Med afsæt i de tre former for integreret markeds kommunikation, overbeviser mine socialkonstruktivistiske overvejelser mig om, at fælles interaktioner blandt mennesker styrker kommunikationen frem for systematik og enstemmighed (Holm, 2011). Jeg vil derfor ikke argumentere for alle tre metaforer, men fokusere på integreret kommunikation med jazzet variant, som jeg vurderer skaber de mest effektive kommunikative muligheder for min case-organisation i forhold til det kontantløse samfund. Graden af ydre autonomi er større i en jazzet tilgang til integreret kommunikation, hvilket også er i tråd med Staceys (2011) kompleksitetsteori, da man ikke er afhængig af andre, og at man som individ har egne holdninger (Stacey R. D., 2011). Det betyder altså, at ledelsesformen og organisationsstrukturen ikke er så systematisk. Derimod er medarbejderne en del af organisationens integrerede kommunikation, hvor alle er lige afhængige af hinanden. Alle orkesterets medlemmer er ligeværdige uanset faglighed og disciplin (Eiberg et al., 2013).

Det betyder for organisationen, at alle medarbejdere er lige og bør respekteres samt anerkendes ligeværdigt, uanset hvilken afdeling i organisationen de tilhører. Der er altså ikke tale om en homogen forståelse af organisationens integrerede kommunikation, som monofon-metaforen ofte kritiseres for. Medarbejderne er med den jazzede metafor ikke homogene, men fortolkes derimod som afgørende aktører for organisationens integrerede kommunikation (Eiberg et al., 2013).

En kommunikationsplan er nødvendig, men karakteren af planen skal ikke fortolkes som en systematisk plan. Kommunikationsplanen indeholder derimod nogle regler, der er udviklet i samarbejde med ledelsen og medarbejdernes fælles interaktion. Planen skal forstås således, at man har valgt nogle retningslinjer for, hvordan man vil kommunikere, hvorefter organisationsmedlemmerne kommunikerer på skift eller sammen afhængig af konteksten. Kommunikationsplanen er derfor grundlaget for, hvordan organisationen kommunikerer (Eiberg et al., 2013).

Hovedtanken om en jazzet integreret kommunikation er derfor, at alle organisationsmedlemmer kan handle frit uden diktat ovenfra. Dette kræver, at alle afdelinger har været med til at formulere de handlinger, som organisationen handler ud fra (Eiberg et al., 2013, s. 24).

Man kan diskutere, at dette kan blive en udfordring for en organisation som min case-organisation

med 19.303 ansatte (Danske Bank, 2017). I den forbindelse vurderer jeg, at samarbejdet mellem medarbejdere og ledere, der vedtager reglerne for kommunikationsplanen, skal videreføres til kommende medarbejdere og ledere, så det integreres i organisationens kultur og fælles identitet (Eiberg et al., 2013). Dermed kan organisationen gå fra at bygge på en enstemmighed til at kunne skabe en organisatorisk grundtone, der stemmer overens med organisationens identitet.

Den kommunikative mulighed for bankerne og særligt min case-organisation ved at anvende en jazzet metaforisk tilgang til integreret kommunikation er, at interaktionen mellem organisationens interne kommunikation styrkes. De semistrukturerede interviews viste, at medarbejderne føler, at beslutninger tages for hurtigt fra ledelsen (Bilag 1). Derfor kan større interaktion mellem organisationsmedlemmerne skabe værdi for kommunikationen, da alle medlemmer integreres. Effektiviteten i den interne kommunikation vil dermed påvirke den eksterne kommunikation rettet mod kunderne og øvrige stakeholdere. Dette skyldes, at alle organisationsmedlemmerne, uanset afdeling eller rolle, har en afgørende rolle for organisationens kommunikation.

Der er tale om flerstemmighed, hvilket jeg vurderer bør forstås således, at hver medarbejder kan identificere sig med organisationens kultur og kommunikative retningslinjer. Organisationens kommunikation skal fortolkes som ét samlet orkester, der er afhængige af alle aktører (Eiberg et al., 2013).

Man skal være opmærksom på, at integreret markeds kommunikation er en disciplin, der kræver en længevarende proces med formålet at samordne organisationens interne og eksterne kommunikation og sikre sig en klar, konsistent og komplet markeds kommunikation (Lindberg, 2009, s. 241). Men hvad betyder det for bankernes eksterne kommunikation, og hvilke udfordringer fremkommer af, at vi bevæger os ind i en mere digitaliseret verden? Det kontantløse samfund er et stort skridt ind i den digitale verden for den finansielle sektor.

Cees J. Hamelink (2015) beskriver, at integrationen af digitalisering betyder forøget hastighed, fleksibilitet, driftssikkerhed og lavere omkostninger (Hamelink, 2015). Dette kan refereres til de semistrukturerede interviews, hvor en konsulent i Public Affairs hos Finans Danmark udtaler, at det kontantløse samfund vil bekæmpe hvidvaskning og sort arbejde. Derudover udtaler Head of Compliance hos Nykredit, at hvis man som virksomhed ikke har en digital tilgang i dag, så er det svært at have et fundament, da den gode gammeldags forretningsmodel ikke eksisterer længere. En

servicerådgiver fra Danske Bank nævner, at kontanter er en langsommelig proces, fordi de skal bestilles, hentes osv. Derfor vil en digitalisering af penge gøre, at processen går hurtigere, og kræver færre menneskehænder (Bilag 1).

Fokusgruppeinterviewet viste også, at kunderne er opmærksomme på mulighederne ved digitalisering i forhold til den finansielle sektor. Her opstod en dialog omkring, at det kontantløse samfund er med til at bekæmpe det sorte marked, og derudover går pengeoverførsler hurtigere (Bilag 3).

Man kan altså diskutere, at både eksterne og interne personer ser digitaliseringen som en øget driftssikkerhed, da et kontantløst samfund vil registrere flere 1:1 handler mellem mennesker, fordi pengetransaktioner foregår digitalt. Dermed vil det være lettere for samfundet at kunne undgå sort arbejde, hvilket interviewsene viser, at man vægter højt. Dermed er digitalisering af penge også en fleksibilitet, da processen går hurtigere og det kræver færre ressourcer.

Yderligere beskriver Hamelink (2015), at den digitale og teknologiske udvikling vil medføre, at mennesker vil kommunikere med maskiner. Hamelink (2015) påstår, at der vil blive produceret maskiner med menneskelig intelligens og menneskelige færdigheder (Hamelink, 2015, s. 248).

Med afsæt i Hamelinks (2015) påstand kan man finde sammenligninger med bankernes digitale udvikling gennem de senere år. Bankerne har udviklet digitale betalingsløsninger, der gør, at kunder kan håndtere størstedelen af deres privatøkonomi hjemmefra ved at kommunikere med en applikation. I den sammenhæng udtaler en servicerådgiver fra Danske Bank, at jo flere kunder der begynder at bruge netbank, desto mindre bliver der for ham at lave i sin jobfunktion (Bilag 1). En anden digital betalingsløsning som kunderne har taget godt imod er MobilePay, der i 2016 havde 171 millioner transaktioner (Danske Bank, 2017). Men servicerådgiveren nævner dog også, at han oplever en mindre gruppe af mennesker, som særligt består af ældre, der synes udviklingen går for hurtigt, og at de ikke længere kan følge med digitaliseringen (Bilag 1).

Digitaliseringen skaber hurtigere processer, som fokusgruppeinterviewet viser, og størstedelen af kunderne er glade for de digitale betalingsløsninger (Bilag 3).

Men jeg vurderer på baggrund af mine empiriske undersøgelser, at hurtigere processor i digitaliseringen også kræver hurtigere processer i kommunikationen, som kunderne forventer af

virksomhederne. Dette argument underbygger jeg på Kit Yarrows (2014) teoretiske fortolkning af, at vi lever i en tid, hvor forbrugeradfærden er udviklet i tråd med den digitale udvikling. Dette betyder, at definitionen af IWWIWI (I want what I want when I want it) aldrig har spillet en vigtigere rolle end hvad den gør i dag.

Fremtidens kunders forventninger til processer stiger, hvilket betyder, at folk kræver hurtigere respons og kortere processer (Yarrow, 2014). Dette gælder også for den eksterne kommunikation, som bankerne har med kunderne (Bilag 3).

Med udgangspunkt i Yarrows (2014) forståelse for, at forbrugeradfærden udvikler sig i tråd med digitaliseringen, så vurderer jeg, at kundernes tilfredshed med de digitale betalingsløsninger også ændrer deres forbrugeradfærd til bankerne (Yarrow, 2014).

Tidligere skrev jeg, at Lindberg (2009) beskrev, at vi i sammenhæng med digitaliseringen vil opleve større fremgang af de sociale medier som kommunikationskanaler. Ud fra ovenstående fortolkninger og analyse af digitaliseringen vurderer jeg, at der findes en pålidelig overbevisning for Lindbergs (2009) teoretiske fundament (Lindberg, 2009).

Ud fra Yarrows (2014) teori ser jeg en kommunikativ mulighed for min case-organisation i den øgede digitalisering, fordi kunderne og den finansielle sektor ser fordele i et kontantløst samfund (Yarrow, 2014). Men det kræver en integreret markedskommunikation, der stemmer overens med ledelsens opfattelse af, at man ønsker at være en menneskelig bank – også selvom banken er digital, som jeg analyserede i ledelsens spiralmodel.

Denne opfattelse skal integreres internt i organisationen, men der kan komme udfordringer, som medarbejderne udtaler i de semistrukturerede interviews, hvor nogle medarbejdere vurderer, at ledelsens beslutninger kan gå for hurtigt (Bilag 1).

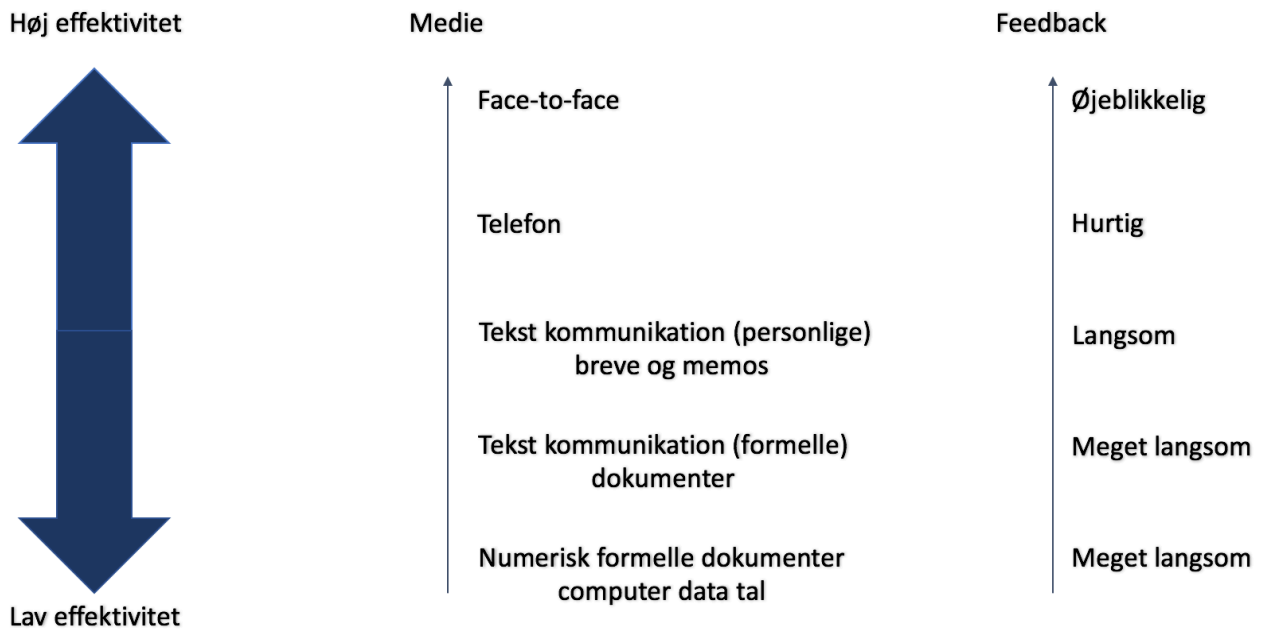
Derefter skal opfattelsen integreres i organisationens eksterne kommunikation for at skabe samklang i organisationens budskaber (Eiberg et al., 2013). På baggrund af digitaliseringen vurderer jeg, at den eksterne kommunikation hovedsageligt skal foregå på de sociale medier, da denne kommunikationskanal er i tråd med Lindbergs (2009) vurdering af de fremtidige kommunikationsportaler til kommercialiseret indhold (Lindberg, 2009).

Interaktion og dialog med kunderne

Der opstår også en række kommunikative udfordringer ved integreret markedskommunikation i en digitaliseret verden, som det kontantløse samfund er med til at fremme. De kommunikative udfordringer forekommer på baggrund af interaktion og dialog med kunderne.

Disse kommunikative udfordringer vil jeg nu forsøge at analysere ved brug af Richard Daft og Robert Lengels *media richness theory*, der er udviklet i 1983 (Daft & Lengel, 1983).

I nedenstående model har jeg undladt at benytte kilde og sprog, som anvendes i den originale model, da jeg vurderer, at de ikke er nødvendige i denne analyse, fordi jeg vil revidere modellen til at analysere de kommunikative udfordringer.



Media Richness Theory (Daft & Lengel, 1983, s. 8-11).

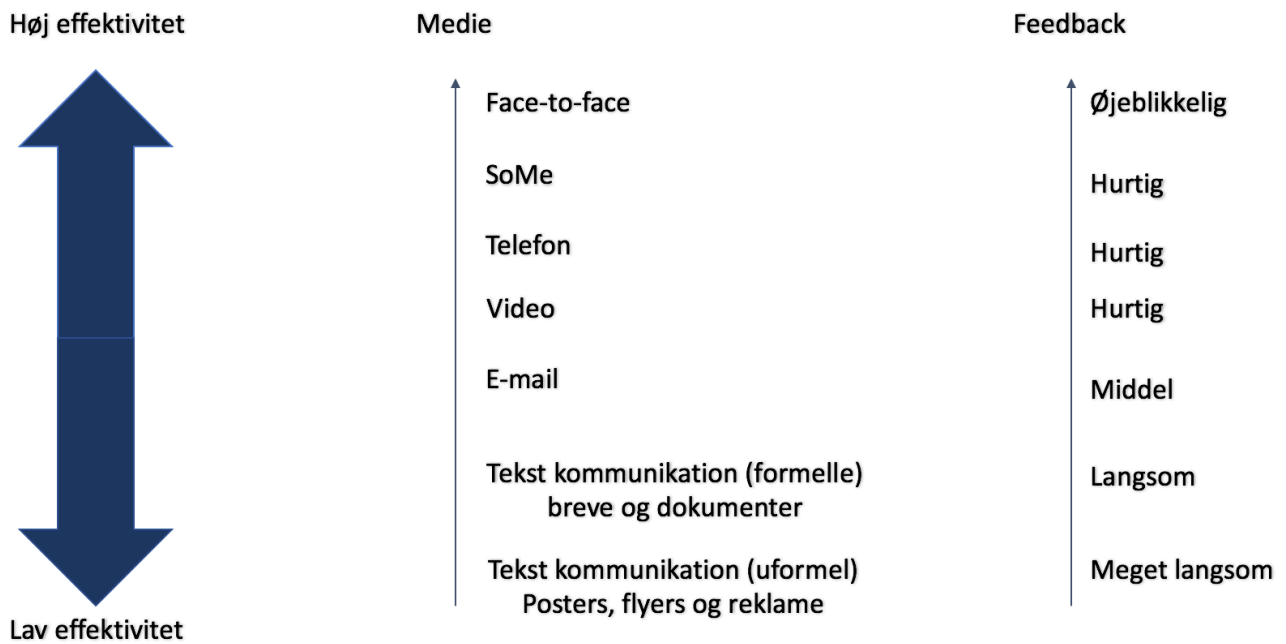
Modellen skal forstås således, at man i venstre side har effektivitetsniveauet, hvorefter man følger det enkelte medie og dets feedbackniveau. Det betyder altså, at ifølge Daft & Lengel (1983), så har face-to-face kommunikation høj effektivitet, da der er et øjeblikkeligt feedbackniveau (Daft & Lengel, 1983). Elberg et al. (2013) giver et eksempel på, at face-to-face kommunikationen kan være personlig service i en butik. I forhold til bankerne kan det være en kundes personlige service med en serviceradgiver i filialen. Elberg et al. (2013) beskriver yderligere, at små nuancer kan være

vigtige, og at sms, chat og messenger har højere effektivitet end e-mail, da feedbackniveauet er højere (Eiberg et al., 2013, s. 253).

Eftersom modellen er fra 1983 vurderer jeg ud fra forrige afsnit, at modellen ikke lever op til kommunikationskanalerne, der findes i dag. Men logikken bag modellen er brugbar til at analysere hvilke kommunikative udfordringer, der kan forekomme af det kontantløse samfund. Dette argument bygger jeg på, at organisationens eksterne kommunikation med kunderne vil invitere kunderne til interaktion og dialog (Eiberg et al., 2013). Derfor er Daft & Lengels (1983) *media richness theory* en dikotomi, der opstiller en model over effektive medier og deres feedbackniveau (Daft & Lengel, 1983).

Modellen kan analysere, jo lavere effektivitet mediet har, desto lavere kommunikationspotentiale er der tale om, og dette kan gå ud over organisationens budskab til kunderne (Eiberg et al., 2013). Teorien afviser dog ikke, at de mindre effektive kommunikationskanaler ikke er anvendelige, men kan være ligeså vigtige som kommunikationskanalerne med høj effektivitet, hvis de anvendes med det rette strategiske sigte (Eiberg et al., 2013, s. 252-253).

Jeg har derfor revideret Daft & Lengels (1983) *media richness theory*-model til medierne, der findes i dag og ligeledes opdateret feedbackniveauets hastighed. Den reviderede model kan ses på næste side.



Det mest bemærkelsesværdige medie er de sociale medier, som går under forkortelsen SoMe, og som indeholder Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Snapchat og Pinterest for blot at nævne de mest populære kommunikationskanaler, der fremkommer af de sociale medier.

Jeg vurderer på baggrund af Daft & Lengels (1983) teori, at feedbackniveauet er højt, da der ikke kan forventes øjeblikkelig respons uden kropskommunikation (Daft & Lengel, 1983). I tråd med Yarrows (2014) teoretiske fundament om, at kundernes forbrugeradfærd ændres i takt med digitaliseringen, så kræver det også en hurtig respons på de sociale medier. Kunderne forventer, at processerne går hurtigt (Yarrow, 2014).

Interaktionen der forekommer af de sociale medier, er altså derfor en dialog mellem organisationen og kunderne. Feedbackniveauet skal gå hurtigt, i tråd med kundernes ændrede forbrugeradfærd (Yarrow, 2014). Derudover forventer kunderne, at bankerne stadig er lettilgængelige og hurtigt kan være behjælpelige, når de er i nødssituationer med deres privatøkonomi (Bilag 3).

I den forbindelse viste ledelsens spiralmodel, at Danske Bank vil udvikle flere digitale løsninger, hvilket betyder færre fysiske kundeoplevelser. Dette skal forstås som at de digitale muligheder og den gode kundeoplevelse komplementerer hinanden. Hvis organisationen skal leve op til disse forventninger, skal deres integrerede markeds kommunikation være i samklang internt mellem ledelsen og medarbejderne samt eksternt til kunderne (Eiberg et al., 2013).

Jeg vurderer på baggrund af media richness-teorien, at den hurtige feedback-hastighed, der forekommer på de sociale medier, kan være en udfordring for banker i interaktionen og dialogen med kunderne, hvis organisationens integrerede markedskommunikation ikke er veludviklet til det kontantløse samfund. Dette skyldes, at det kontantløse samfund vil lukke flere filialer, hvilket kan betyde større kundetrafik digitalt på de sociale medier end fysisk i filialerne (Betalingsrådet, 2016).

Diskussion af den fremadrettede kommunikation

Den fremadrettede interne kommunikation

Petersen (2000) præsenterer en model, der skaber et overblik over det komplekse forandringsbegreb ved at skelne mellem værdibaserede og tekniske forandringer samt proaktive og reaktive forandringer (Petersen, 2000, s. 29). Tekniske forandringer er *hårde* forandringer som f.eks. ændringer i fysiske arbejdsgange eller strukturelle organisationsændringer. Derimod er de *bløde* forandringer værdibaserede forandringer, som f.eks. i organisationens identitet samt formulering af værdigrundlag og etiske spilleregler.

Modellen skelner også mellem, om det er en proaktiv (udvikling) eller reaktiv (krise) forandring, som organisationen står over for. Ifølge Petersen (2000) er den proaktive forandring et spørgsmål om, om organisationen ønsker en proaktiv udvikling af organisationen. Derimod skal den reaktive kategori forstås som, at der er en konkret krise, der gør, at man igangsætter forandringsprocessen.

Forneden ses modellen, hvor jeg har afmærket hvilken forandringskategori som min case-organisation befinder sig i, i forbindelse med det kontantløse samfund.

	Værdibaseret	Teknisk
Proaktiv (udvikling)	1	2
Reaktiv (krise)	3	4

(Petersen, 2000, s. 30).

Jeg vurderer på baggrund af analysen, at forandringskommunikation i forbindelse med det kontantløse samfund skal placeres under en teknisk proaktiv forandring (Petersen, 2000).

For det første er det en teknisk forandring, da der er tale om ændringer i fysiske arbejdsgange og organisationsændringer i tråd med flere potentielle nedlæggelser af filialer (Petersen, 2000). Man kan diskutere, hvorvidt nedlæggelserne af filialerne kræver bedre top-down kommunikation, så ledelsen bedre kan inddrage medarbejderne i filialerne. Dette viste sig at være en udfordring i et af de forrige afsnit, hvor nogle medarbejdere ønsker mere interaktion mellem ledelsen og medarbejderne.

For det andet er det en proaktiv forandring, fordi det kontantløse samfund er en indførelse af ny teknologi, som kræver en proaktiv udvikling af organisationen (Petersen, 2000).

Man kan også diskutere, hvorvidt forandringskommunikationen skal bearbejdes ud fra en teknisk reaktiv forandring. Dette skyldes, at det kontantløse samfund allerede er under fremgang, hvor de digitale betalingsløsninger er under en ekstrem udvikling (Danske Bank, 2017). Det fremstår klart, at kunderne er glade for de digitale betalingsløsninger, fordi det gør deres håndtering af hverdagsøkonomi og privatøkonomi lettere.

Nationalbankens rapport om kontanters rolle i samfundet viste også, at den øgede digitalisering i bankernes interaktion med deres kunder betyder, at der kommer flere kontantløse filialer og færre filialer generelt (Betalingsrådet, 2016).

Hvis forandringen er en teknisk reaktiv forandringsproces, vil det betyde, at forandringen bliver mere radikal, fordi bankerne allerede befinder sig i en krisesituation, som kræver hurtige beslutninger (Petersen, 2000). Dette er i tråd med, at en servicerådgiver fra Danske Bank i det semistrukturerede interview nævnte, at ledelsen nogle gange tager for hurtige beslutninger (Bilag 1).

Men jeg vurderer altså på baggrund af analysen, at forandringsprocessen ud fra Petersens (2000) model er teknisk proaktiv, eftersom det kontantløse samfund stadig er under udvikling, og bankerne kan derfor planlægge og gennemføre en optimal forandringskommunikation, som også gør medarbejderne omstillingsparate (Petersen, 2000).

Det er dog bemærkelsesværdigt, at alle planlægninger til forandring ikke nødvendigvis vil blive modtaget med åbne arme af medarbejderne. Stacey (2011) argumenterer for, at man ikke kan forudsige fremtiden og arbejde systematisk ud fra en struktureret plan (Stacey R. D., 2011). Dette

teoretiske fundament stemmer også overens med mine overvejelser i situationel dialektisk videnskabsteori, da en systematisk tilgang til en plan ikke vil være effektiv. Dette skyldes, at planen afhænger af den situationelle kontekst, og vil derfor blive påvirket af de forudsigelige uforudsigelser, hensigternes vekselvirkning og emergens (Dakwar et al., 2017).

Staceys (2011) kompleksitetsteori er i tråd med Jan Bendix og Ole Steen Andersens teori om 'Den brændende platform.' Teorien viser, at mennesker og virksomheder ofte venter med at forandre adfærd indtil de mærker, at jorden brænder under fødderne. I den sammenhæng nævner Andersen & Bendix (1995) et eksempel på en olieplatform i Nordsøen ud for Skotland, hvor pladsen bogstaveligt talt gik i flammer. De få overlevende reddede livet ved at springe i havet, hvorimod alle, der fulgte instruksen for tilfælde af brand, omkom i flammerne. Blandt de overlevende var en argumentation for ikke at følge instruksen: "Jeg følte ikke, at jeg havde noget valg" (Andersen & Bendix, 1995, s. 16).

Dette eksempel tydeliggør, at en nedskreven plan ikke altid er effektiv, men derimod er situationsafhængig. Jeg er dog ikke modstander af en nedskreven plan, men man skal som planlægger være opmærksom på, at planen skal kunne tilpasse sig situationen og omstændighederne. Disse omstændigheder kan fortolkes ud fra Staceys (2011) kompleksitetsteori som interaktionerne og mønstrene der skabes med tiden (Stacey R. D., 2011). Jeg vurderer derfor på baggrund af kompleksitetsteorien, at man ikke helt skal undlade at planlægge, for det er naturligvis en afgørende faktor for at kunne reagere produktivt (Stacey R. D., 2011). Min analyse viste, at man ikke kan forudsige noget med garanti i en nedskreven plan eller vide hvad fremtiden bringer, men planen er derimod en guideline til handling. Med afsæt i dette afspejler kompleksitetsteorien den uforudsigelige fremtid, som ikke kan forudsiges af en plan, men planen vil derimod tilpasse sig interaktionerne og mønstrene, der skabes gennem tiden (Stacey R. D., 2011).

Eksemplet af Andersen og Bendix (1995) er selvfølgelig et overdrevet perspektiv i forhold til bankerne i finanssektoren og det kontantløse samfund, men man kan diskutere, at pointen med planlægningen har sammenhæng med bankernes situation i mødet med det kontantløse samfund (Andersen & Bendix, 1995).

Petersen (2000) præsenterer også fem af de mest indlysende grunde til modstand mod forandring. Blandt de fem grunde vurderer jeg på baggrund af mine empiriske undersøgelser, at den mest afgørende grund, som bankerne bør være opmærksom på, er, hvis formålet med forandringen ikke står klart (Petersen, 2000, s. 31).

Denne type modstand viste sig at være gældende i de semistrukturerede interviews, som f.eks. da en privatrådgiver efterspurgte bedre kommunikation fra ledelsen til medarbejderne på gulvet (Bilag 1). Man kan her diskutere et løsningsforslag, hvor organisationens interne kommunikation styrkes på baggrund af Staceys (2011) kompleksitetsteori (Stacey R. D., 2011).

Den fremadrettede interne kommunikation kan derfor underbygges af kompleksitetsteorien, da interaktionen mellem ledelsen og medarbejderne er i tråd med udfordringen ved top-down ledelsesmodellen, som jeg vurderer er en udfordring. Dette vurderer jeg på baggrund af, at Petersen (2000) beskriver, at kommunikationen i top-down ledelsesmodellen typisk sker ved massekommunikation fra ledelsen ned til medarbejderne. Dette kan hæmme gennemslagskraften i kommunikationen, fordi medarbejderne ikke er personligt involveret i forandringen fra begyndelsen (Petersen, 2000, s. 34). De semistrukturerede interviews bekræfter udfordringen ved top-down ledelsesmodellen, da efterspørgsel for bedre kommunikation fra ledelsen til medarbejderne gentages både fra en servicerådgiver og privatrådgiver (Bilag 1).

Ifølge Petersen (2000) betyder ledelsesperspektivet, at ledelsen ofte fortolker forandringen i deres egen univers, så deres egne interesser ikke bliver truet (Petersen, 2000, s. 35). Med afsæt i dette er top-down ledelsesperspektivet ikke i tråd med mine videnskabsteoretiske overvejelser, fordi jeg vurderer, at en socialkonstruktivist ville forsøge at forstå medarbejdernes univers, frem for at agere udelukkende fra sit eget univers (Holm, 2011).

Jeg vurderer på baggrund af Petersens (2000) teori om forandringskommunikation, at fordelene ved at forstå medarbejdernes univers er, at kommunikationen og forandringsprocessen vil få større gennemslagskraft, eftersom medarbejderne involveres og får indflydelse på forandringen.

Kritik af Kotters forandringsledelse

En anden der taler om forandring, er John P. Kotter. I 1995 udgav Kotter artiklen *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, hvor Kotter nævner, at han har set over 100 organisationer, der gennemgår en forandringsproces, hvor størstedelen ikke formår at få succes. Herunder er der både

tale om større og mindre organisationer, der foretager forskellige ændringer med samme basale udgangspunkt om at kunne være mere konkurrencedygtige i et udfordrende marked (Kotter, 1995). I forlængelse af artiklen udgav Kotter sin bog ”*Leading Change*” året efter, hvor han opstiller og specificerer otte faser, som enhver organisation bør gennemgå, når de foretager større forandringsprocesser (Kotter, 1996).

De otte faser skal anses som en sekventiel model, fordi en organisation skal igennem alle faserne. Hvis der opstår udfordringer i én fase, vil det skabe udfordringer i en anden fase, og derfor skal man være opmærksom på hver enkel fase.

Jeg vil ikke uddybe de otte faser i denne artikel, da afsnittet er en kritik af Kotters (1996) teori om forandringsledelse, men jeg vil præsentere faserne og diskutere dem med et kritisk udgangspunkt. Kotters otte faser til forandringsledelse er følgende (Kotter, 1996):

1. Etablere en følelse af nødvendighed
2. Oprettelse af den ledende koalition
3. Udvikling af en vision og strategi
4. Kommuniker visionen
5. Skabe grundlag for handling på bred basis
6. Generering af kortsigtede resultater
7. Konsolidering af resultater og fasthold forandringsprocessen
8. Forankre nye arbejdsmåder i kulturen

Der er ingen tvivl om, at Kotters otte faser om forandringsledelse er bredt anerkendt og har en betydende rolle i forandringsledelse. Samtidig blev bogen *Leading Change* en bestseller. Bogen udspringer af Kotters personlige erfaringer og egen forskning (Appelbaum et al., 2012).

Man kan diskutere nogle udfordringer ved Kotters sekventielle model med de otte faser i forandringsledelse, da den lægger op til nogle begrænsninger i forandringsprocessen. De otte faser er hovedsageligt udarbejdet for at afdække problematikken med de hundredevis af organisationer, som Kotter vurderer ikke opnår succes i deres forandringsproces. Disse større og mindre organisationer går igennem en forandring for at kunne klare sig i et konkurrencedygtigt marked. De otte faser er udarbejdet for at hjælpe disse organisationer med forandringsprocessen.

Jeg vil derfor opstille to punkter, som jeg vurderer er udfordringer ved Kotters (1996) otte faser til forandringsledelse.

Manglende kompleksitet

Kotters (1996) otte faser som en sekventiel model gør, at organisationer skal følge hver enkelt fase systematisk. Hvis man ikke følger alle faser eller hvis der opstår problemer i en fase, så vil det gå ud over en anden fase og selve forandringsprocessen (Kotter, 1996). Faserne er altså afhængige af hinanden, og dette vurderer jeg er en udfordring. Mit argument herfor er, at afhængigheden af faserne kan skabe udfordringer, fordi der ikke tages hensyn til de komplekse regelmæssige uregelmæssigheder og uregelmæssige regelmæssigheder, der kan opstå i organisationen (Stacey R. D., 2011).

Dermed vurderer jeg, at alle faser ikke har samme betydning, men derimod afhænger af organisationens forandringssituation. Denne forståelse underbygger jeg af den situationelle dialektiske videnskabsteori, fordi jeg vurderer at forandringsprocessen er situationsafhængige, og derfor kan variere fra organisation til organisation (Dakwar et al., 2017).

Nogle faser er irrelevante, men det afhænger af situationen

Jeg vurderer, at ikke alle faser har ligeværdig betydning i forandringsprocesser, fordi det afhænger af, hvilken type forandring en organisation gennemgår. Dette argumenterer jeg ud fra den situationelle dialektiske videnskabsteori, fordi jeg vurderer, at faserne i forandringsprocessen er situationsafhængige (Dakwar et al., 2017). F.eks. når der er tale om forandringerne, der kan forekomme med det kontantløse samfund, er der måske mindre brug for den tredje fase, fordi der ikke er tale om en større forandring i organisationens vision. Man kan diskutere, at en detaljeret men kortfattet vision er nødvendig, men det vurderer jeg ikke er nødvendigt for min case-organisation, da Danske Banks nuværende vision og mål om at være en innovativ bank stemmer overens med det kontantløse samfund (Danske Bank, 2017). I andre forandringer, som f.eks. mere fortrolige forandringer, kan man diskutere helt at udelukke de første fire faser, men den sekventielle model gør det ikke muligt at vælge faserne fra (Kotter, 1996).

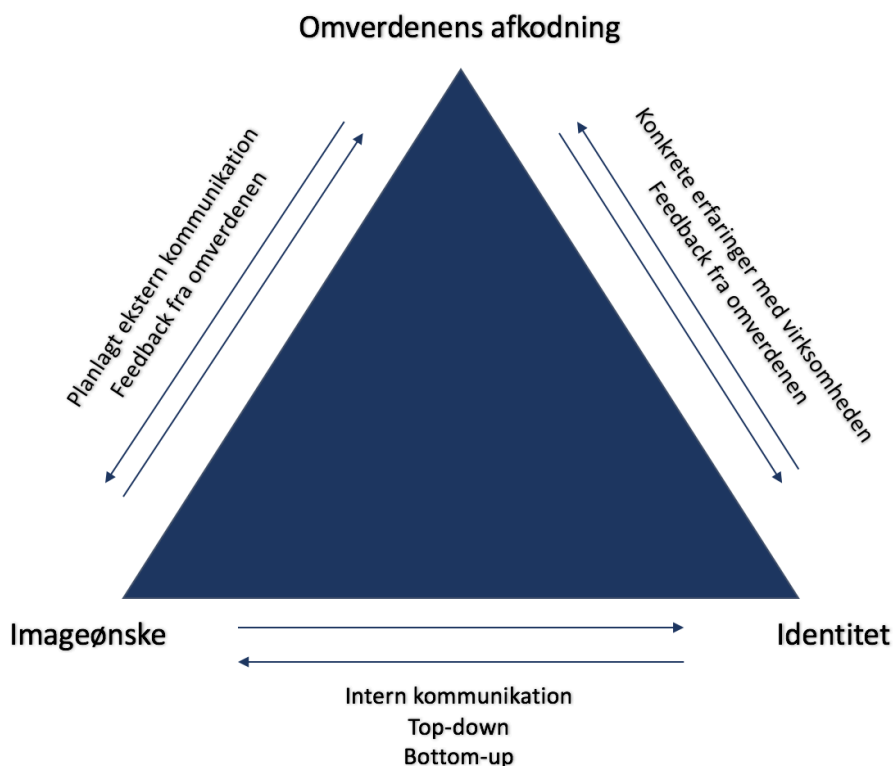
Jeg vurderer ikke, at den sekventielle model fokuserer på, om de otte faser er relevante for alle forandringstiltag i alle situationer (Dakwar et al., 2017), men derimod at de otte faser *ikke* er nødvendige i alle forandringsprocesser, hvormed det er situationsafhængigt af forandringstiltaget og

organisationen. Derudover er jeg kritisk over for den manglende kompleksitet, fordi den systematiske tankegang gør, at man glemmer, at organisationen består af mennesker, der interagerer med hinanden (Stacey R. D., 2011).

Men den manglende kompleksitet betyder også, at faserne skal foretages trin for trin, og hvis den første fase ikke er implementeret, vil det kunne skabe udfordringer i de næste faser. Dette ser jeg som en udfordring ved Kotters (1996) sekventielle model, hvis en af faserne ikke har betydning for det situationelle forandringstiltag (Kotter, 1996).

Den fremadrettede eksterne kommunikation

Hvor jeg i et tidligere afsnit analyserede identitetstrekanten for at blive klogere på kundernes reaktioner på det kontantløse samfund (Hansen, 2012), og i den forbindelse fandt frem til, at der manglede tovejsinteraktioner mellem organisationens selvfortælling og publikum samt publikum og selvforståelse, diskuterer jeg i dette afsnit den fremadrettede eksterne kommunikation



(Hansen, 2014, s. 49)

Kommunikationstrekanten bygger på forståelsen af, at en organisation formes under konstant påvirkning af miljøet. Derfor er der tale om nærmiljø og fjernmiljø (Hansen, 2014, s. 48).

Nærmiljø er de tre hjørner i trekanten, der påvirker organisationen regelmæssigt. Fjernmiljøet er derimod interessenter, der ikke mærkes som det store i hverdagen, men som alligevel kan påvirke organisationen som f.eks. medier og aktionærer (Hansen, 2014).

Modellens nærmiljøer som er imageønske, identitet og omverdenens afkodning påvirker altså konstant hinanden. Kommunikationstrekanten er i tråd med den socialkonstruktivistiske forståelse, da kommunikation i høj grad bliver afhængig af mening. Dette betyder, at der ikke kun eksisterer én sandhed eller én rigtig måde at opfatte tingene (Holm, 2011).

Påvirkningsfaktorerne skal forstås sådan, at *imageønsket* er det, som virksomheden siger om sig selv, hvilket kan være ledelsens perspektiv. *Identiteten* er det, som virksomheden faktisk er, hvor medarbejderne, kultur og produkter er afgørende faktorer. *Omverdenens afkodning* er det, som virksomheden fortolkes som af kunderne og de eksterne stakeholdere (Hansen, 2014, s. 49).

Den fremadrettede kommunikation, kan opnå fordele ved at fokusere på interaktionerne, der specificeres i kommunikationstrekanten. Dette argumenterer jeg på baggrund af, at integreret markeds kommunikation set som en jazzet metafor fremmer forståelsen af, at organisationskommunikationen først og fremmest skabes gennem interaktion mellem ledelsen og medarbejdere. Dermed er de konstante interaktioner, der forekommer mellem ledelsen og medarbejderne med til at skabe bankens sande image. Med sande image er der tale om, ledelsens ønske om, hvad virksomheden er, og medarbejderne samt organisationskulturens dannelse af hvad virksomheden faktisk er (Hansen, 2014).

Interaktionerne mellem ledelsen og medarbejdere viste sig at være manglende i de semistrukturerede interviews, eftersom nogle medarbejdere vurderer, at top-down kommunikationen ikke altid er effektiv, selvom projekternes formål og hensigter er gode (Bilag 1). Kommunikationstrekanten viser dog også, at bottom-up interaktionerne er nødvendige i den interne kommunikation. Dermed kan kompleksitetsteorien om kollektivet frem for individet være en mulig fremtidig kommunikativ løsning for at kunne skabe mere interaktion mellem medarbejderne og ledelsen, men også for at få medarbejdernes kommunikation op til ledelsen (Stacey R. D., 2011).

Ifølge Stacey (2011) er det *interaktionen*, der skaber organisationen (Stacey R. D., 2011), Men ifølge Hansen (2014) er det *kommunikation*, der skaber organisationen (Hansen, 2014).

Man kan diskutere, hvorvidt interaktionen og kommunikationen afspejler hinanden således, at jo mere interaktion, der er mellem medarbejderne og ledelsen, desto mere kommunikation vil der også skabes i organisationen.

Dermed vurderer jeg på baggrund af kompleksitetsteorien, at det skaber større transparens mellem, hvordan organisationen gerne vil opfattes, og hvad organisationen virkelig er, når kommunikationen først styrkes internt og derefter eksternt (Stacey R. D., 2011). Dette medfører den tredje afgørende faktor i kommunikationstrekanten, som er kunderne og omverdenens afkodning, samt hvordan de rent faktisk opfatter organisationen.

Identitetstrekanten fra et af de forrige afsnit havde også fokus på interaktionen mellem medarbejderne og ledelsen, der blev formidlet som organisationens selvforståelse og selvfortælling (Hansen, 2012).

Kommunikationstrekanten har derimod også opfattet samspillet, der går begge veje med omverdenen via feedback, som identitetstrekanten ikke havde inddraget i modellen. Kundernes og omverdenens afkodning er baseret på planlagt ekstern kommunikation i forhold til det image, som bankernes ledelse ønsker organisationen, og konkrete erfaringer, som interessenterne og offentligheden har med banken og dens medarbejdere (Hansen, 2014).

Der er altså tale om, hvorvidt organisationen rent faktisk opleves af bankens stakeholdere, som er det banken ønsker. Et eksempel på, at kundernes opfattelse af banken er forskellig fra bankens imageønske kan fortolkes ud fra en udtalelse i fokusgruppeinterviewet. Her nævner en kunde, at han ser Danske Bank som en almindelig bank og altså ikke som en innovativ bank (Bilag 3). Dette er i opposition til essensen af Danske Bank som værende en moderne bank og der skaber innovative løsninger for kunderne (Danske Bank, 2017). I den sammenhæng kan man diskutere sammenhængen mellem organisationens etos og identitet. Man kan dog også diskutere sammenhængen ved organisationens etos og imageønske. Kommunikationen kan gå begge veje, og derfor kræver det ekstremt gennearbejdet kommunikation og imageforståelse mellem ledelsen og medarbejderne, hvis etos skal stemme overens med organisationens imageønske og identitet. Dette vurderer jeg ud fra mine empiriske undersøgelser ikke er aktuelt via massekommunikation fra ledelsen til medarbejderne, som er kendetegnet ved top-down ledelseskommunikation (Petersen, 2000). Hvis den interne kommunikation og imageforståelse mellem ledelsen og medarbejderne skal styrkes, vurderer jeg, at det kræver interaktioner. Derefter skabes den integrerede

markedskommunikation mod kunderne, der vil være styrket, når hver medarbejder kan identificere sig med organisationens kultur og retningslinjer (Eiberg et al., 2013). Dette vurderer jeg på baggrund af kompleksitetsteorien, at medarbejderen er bedre i stand til, når der skabes bedre interaktion mellem ledelsen og medarbejderne, fordi medarbejderne føler sig mere involverede, hvilket øger deres engagement (Stacey R. D., 2011).

Organisationens kommunikation skal fortolkes som et samlet orkester, der er afhængigt af alle aktører. Disse aktører er både ledere og medarbejdere, som skal skabe transparens mellem etos og organisationens imageønske samt identitet i kommunikationstrekanten (Hansen, 2014).

Kommunikationstrekanten er altså et redskab, der kan anvendes til at skabe transparens i organisationens integrerede markedskommunikation. Det vil skabe sammenhæng i udtrykket *walk the talk*, altså at der skabes sammenhæng mellem hvad organisationen siger, og hvad den gør. Dermed vil det skabe større imageværdi i omverdenen, da den eksterne kommunikation er integreret, og kommunikationen er troværdig (Hansen, 2014).

Ulempen ved kommunikationstrekanten er dog, at den ikke tager forbehold for den enorme effekt, som medierne har for de tre hjørner i trekanten. Særligt fokuserer jeg på de sociale mediers påvirkning, når jeg taler om mediernes effekt, som Hansen (2014) vurderer er en udfordring. Jeg vurderer på baggrund af min analyse, at de sociale medier eksplicit kunne forstyrre de tre hjørner i kommunikationstrekanten. Hansen (2014) nævner også, at fordelene ved modeller er, at vi kan zoome ind på bestemte områder og øge vores forståelse, mens svagheden er, at vi ved at zoome ind flytter fokus fra andre områder, der kan have stor betydning (Hansen, 2014, s. 43).

Udfordringen ved det manglende eksplicite fokus på de sociale medier vurderer jeg også ud fra Hamelinks (2015) teori om den øgende digitalisering, som fremtidens kommunikation står over for. Digitaliseringen er under en hastig udvikling, og det betyder, at flere mennesker befinder sig på digitale kommunikationskanaler (Hamelink, 2015). Derudover er Danmarks befolkning en af verdens mest e-parate brugere (Bátis-Lazo & Efthymiou, 2016). Vi befinder os i en tid, hvor de traditionelle kommunikationskanaler som TV og aviser erstattes af sociale medier i højere grad (Lindberg, 2009). De sociale medier kan altså påvirke organisationens imageønske, identitet og etos pga. udviklingen i digitaliseringen og de sociale mediers større magt som kommunikationskanal (Lindberg, 2009).

Derfor er en integreret markedskommunikation afgørende for organisationens fremtidige eksterne kommunikation, hvor kommunikationstrekanten er med til at fremme forståelsen af, hvordan organisationen skaber imageværdi (Hansen, 2014). Organisationskommunikationen skal altså både integreres internt og eksternt, så der skabes transparens mellem ledelsen, medarbejderne samt kunderne og offentlighedens kommunikation om organisationen. Dermed vil der være overensstemmelse mellem organisationens identitet, imageønske og etos (Hansen, 2014).

De fem kommunikationsparadokser for bankerne

Efter at have analyseret og diskuteret de kommunikative interne og eksterne muligheder samt udfordringer, som kan fremkomme af det kontantløse samfund, vil jeg i dette afsnit udarbejde fem bud på kommunikationsparadokser, som bankerne skal forholde sig til i forbindelse med det kontantløse samfund. Kommunikationsparadokserne vil jeg bygge på min case-organisationens fem kerneværdier som er ekspertise, integritet, værdi, agilitet og samarbejde (Danske Bank, 2017).

Kommunikationsparadokserne kan dog også anvendes af andre banker, da de er bygget op således, at kerneværdierne kan skiftes ud.

Paradokset for kerneværdierne er derimod essensen af min analyse og diskussion, og er derfor gældende i forbindelse med det kontantløse samfund. Årsagen til dette skyldes, at kerneværdierne blandt bankerne i Danmark viser sig at være væsentligt sammenlignelige.

F.eks. er en af Nykredits kerneværdier, at man tænker indlevelse, som er at lytte og vise forståelse, hvilket er i tråd med Danske Banks kerneværdi om samarbejde (Nykredit, 2017). Et andet eksempel er en af Middelfart Sparekasses kerneværdier, som er at være ordentlige og åbne overfor deres omgivelser (Sparekasse, 2017). Dette er i tråd med Danske Banks kerneværdi om agilitet, hvor man er imødekommende for forandringer og lydhøre (Danske Bank, 2017).

Der er altså flere af bankernes kerneværdier, der afspejler hinanden, men er beskrevet forskelligt, hvorfor jeg stiller mine fem kommunikationsparadokser op for min case-organisationens fem kerneværdier.

Majken Schultz, Yun Mi Antorini og Fabian F. Csaba udarbejdede den anden bølge af corporate branding, der præsenterer corporate branding som et mere dynamisk og procesorienteret koncept. Dette betyder, at organisationens omdømme, der kan blive påvirket af forandringsprocessen i det

kontantløse samfund, er afhængig af en tværfunktionel kommunikation frem for en lineær kommunikation (Schultz et al., 2005).

Bankernes omdømme er altså afhængigt af, at hele organisationen strategisk og tværfunktionelt samarbejder om organisationens omdømme. Det kan ikke udelukkende skabes af marketing og kommunikationsafdelingen, fordi organisationens omdømme er en levende identitet blandt ledelsen og medarbejderne, der ikke kan styres fra ledelsen og kommunikeres gennem organisationen med simple managementprincipper (Schultz et al., 2005).

Integreret markeds kommunikation med en jazzet metafor skaber flerstemighed. Dette betyder, at organisationens kommunikation skal fortolkes som et orkester. Hvis orkesteret skal kunne spille, er man afhængig af alle aktører. Metaforen skal fortolkes således, at alle organisationsmedlemmer uanset funktion er afgørende for den integrerede markeds kommunikation (Eiberg et al., 2013). Dette er i tråd med, at simple managementprincipper ikke er effektive, men interaktion blandt ledelsen og medarbejdere skaber identiteten og dermed også en bedre integreret markeds kommunikation rettet mod kunderne (Schultz et al., 2005).

I forrige afsnit diskuterede jeg, at forandringskommunikation for bankerne i forbindelse med det kontantløse samfund kræver en teknisk og proaktiv forandringskommunikation, fordi der er tale om ny teknologi, eller nærmere en helt ny teknologisk tilgang til forretningen (Petersen, 2000). Dermed vil der også opstå fysiske organisatoriske ændringer i organisationen. Ifølge Schultz et al. (2005) vil man med den anden bølge af corporate branding opleve forandringsprocesser i organisationen, fordi der sker forandringer omkring organisationen. (Schultz et al., 2005)

For bankernes vedkommende er forandringerne de fysiske organisatoriske ændringer med nedlæggelser af filialer, der skaber en intern forandring (Petersen, 2000). Dette kræver en intern forandringskommunikation, hvor jeg i forrige afsnit diskuterede, at løsningen kan være Staceys (2011) kompleksitetsteori og at tænke organisationen som et kollektiv frem for individ (Stacey R. D., 2011). Forandringsprocesserne har betydning for paradokserne, som skifter, og dermed bør ledelsen fokusere på paradokserne (Schultz et al., 2005).

Med afsæt i Schultz et al. (2005) præsenteres de fem principper (Schultz et al., 2005).

The cashless society

Med afsæt i min case-organisation har jeg taget udgangspunkt i deres fem kerneværdier, men disse kan tilpasses andre bankers kerneværdier. Dette skyldes, at det afgørende i kommunikationsparadokserne er paradokserne.

Med inspiration fra Schultz et al. (2005) og deres principper og paradokstilgang samt min analyse og diskussion af de kommunikative interne og eksterne muligheder samt udfordringer, er mit bud på fem kommunikationsparadokser, som bankerne skal forholde sig til i forbindelse med det kontantløse samfund, følgende (Schultz et al., 2005):

Tænk EKSPERTISE	Men...	Husk at give plads til dem (medarbejderne i filialerne), der udfolder ekspertisen direkte til kunderne. Deres holdning og engagement skaber imageværdien. Skab derfor en stærk kommunikation mellem ledelsen og medarbejdere.
Tænk INTEGRITET	Men...	Husk at organisationen består af interaktioner mellem organisationsmedlemmerne. At skabe sammenhæng i den interne og eksterne kommunikation kræver, at organisationskommunikationen fungerer som et metaforisk samlet orkester.
Tænk VÆRDI	Men...	Glem ikke, at værdi skal skabes internt af organisationens kultur. Skab en stærk organisationskultur, som alle medarbejdere og ledere kan identificere sig med.
Tænk AGILITET	Men...	Glem ikke at integrere alle organisationsmedlemmer i forandringsprocesserne. Sørg for at alle føler sig personligt involveret, både interne og eksterne stakeholdere.
Tænk SAMARBEJDE	Men...	Husk at samarbejde ikke kun gælder mellem organisationen og kunderne. Skab et tværfunktionelt samarbejde i organisationen. Lyt til alle stemmer og skab bedre service til kunderne.

Jeg har altså anvendt min case-organisationens fem kerneværdier, som jeg har udarbejdet til fem kommunikationsparadokser på baggrund af min analyse og diskussion. Paradokserne er i tråd med de kommunikative muligheder og udfordringer, som bankerne står over for, når Danmark bliver et kontantløst samfund.

Danske Banks fem kerneværdier kan blive udfordret af det kontantløse samfund på baggrund af mine empiriske undersøgelser, analyse og diskussion, og derfor viser mine fem kommunikationsparadokser, hvordan organisationen forbliver transparente med organisationens fem kerneværdier.

Det er vigtigt at huske, at mine fem kommunikationsparadokser er situationsafhængige. Dette betyder, at paradoksernes betydning skifter over tid (Schultz et al., 2005). Derfor skal ledelsen fokusere på de forskellige skiftende paradokser og via interaktion med medarbejderne håndtere paradokserne for at styrke og bevare organisationens imageværdi. De nuværende fem opstillede kommunikationsparadokser skal altså anses som paradokser, der forekommer af, at Danmark bliver et kontantløst samfund.

Paradokserne viser, at bankerne skal tænke både-og, frem for at tænke enten-eller (Schultz et al., 2005). Dette skal forstås således, at man tænker i paradokser, når man arbejder ud fra organisationens kerneværdier. For at skabe integritet bliver man nødt til huske samt tænke på, hvad det kræver.

De fem kommunikationsparadokser i forhold til det kontantløse samfund viser derfor, at forandringsprocessen, som bankerne står overfor, kræver en kompleks tankegang, hvor kollektivet er vigtigere end individet. Dette argumenterer jeg på baggrund af analysen, hvor overgangen til det kontantløse samfund viser sig at være en udvikling, der kan gå for hurtigt for medarbejderne i filialerne. Dette skyldes, at medarbejderne føler, at de mangler at blive involveret i de organisatoriske beslutninger (Bilag 1). Hvis man fokuserer på kollektivet, vil den interne kommunikation skabes gennem interaktioner mellem medarbejdere og ledere (Stacey R. D., 2011). I den forbindelse skal medarbejderne inddrages i forandringsprocessen, så formålet med forandringen står klart for alle organisationsmedlemmer. Jeg vurderer på baggrund af analysen og Staceys (2011) kompleksitetsteori, at kollektivet vil skabe transparens mellem organisationens kerneværdier (Stacey R. D., 2011). Dermed vil det også styrke den eksterne integrerede markeds kommunikation, hvis den interne kommunikation består af både ledere og medarbejdere, der personligt føler sig involveret i overgangen til det kontantløse samfund (Petersen, 2000). Kommunikationsparadokserne viser paradokserne, som bankerne skal være opmærksomme på i forbindelse med det kontantløse samfund, hvis de skal være transparente i deres kommunikation (Schultz et al., 2005).

Konklusion

Formålet med denne artikel var at redegøre for, hvilke kommunikative interne og eksterne muligheder samt udfordringer, der opstår for banker i finanssektoren, når Danmark bliver et kontantløst samfund, og dermed give bud på, hvordan dette udnyttes og imødekommes.

Dette foretog jeg med Danske Bank som case-organisation. Jeg har udarbejdet fem kommunikationsparadokser, der er i tråd med min case-organisations kerneværdier, som jeg har udarbejdet på baggrund af min analyse og diskussion. Kommunikationsparadokserne skal fortolkes således, at kerneværdierne kan erstattes og dermed kan paradokserne også anvendes af andre banker i finanssektoren i forbindelse med det kontantløse samfund.

Kommunikationsparadokserne er situationsafhængige og specificerer bud på, hvad bankerne skal forholde sig til i forhold til det kontantløse samfund, og hvordan bankerne kan udnytte og imødekomme overgangen.

Medarbejderne i filialerne føler, at ledelsens beslutninger tages for hurtigt i forbindelse med forandringer i organisationen. Derimod viser analysen også, at lederne er positive over for forandringer og mener, at forandring er godt for organisationen på længere sigt både for samfundet og forretningen.

Derudover viste analysen af de interne kommunikative muligheder og udfordringer gennem kompleksitetsteorien, at udfordringerne, som medarbejderne refererer til er, at man ønsker mere involvering i de organisatoriske beslutninger.

Min analyse nåede derfor frem til, at hvis man i højere grad tænker kollektivet frem for individet, vil der skabes større interaktioner i organisationen, fordi ledelsen interagerer med medarbejderne.

Ledelsens refleksive deltagelse med medarbejderne styrker, at alle i organisationen bliver hørt.

Mine empiriske undersøgelser viste, at medarbejderne mangler interaktion med ledelsen, fordi de ikke føler sig en del af kommunikationsprocessen fra begyndelsen. Med mere fokus på interaktion blandt organisationsmedlemmerne kan det styrke kommunikationen mellem medarbejdere og ledere, fordi medarbejdere vil føle sig mere involveret i de organisatoriske beslutninger fra begyndelsen. Dette vil dog tage tid at bearbejde, fordi man ikke kan fremtvinge team spirit, men det vil styrke den fremtidige interne kommunikation, hvilket de empiriske undersøgelser viser, der er behov for. Der er tale om en mere cirkulær kommunikation frem for en lineær kommunikation i organisationshierarkiet.

Analysen påviste også, at de eksterne kommunikative muligheder og udfordringer afhænger af at skabe interaktion og dialog med kunderne, at være tilgængelige samt have en kort responstid. Dette skyldes, at kunderne ser fordele i flere digitale betalingsløsninger og færre kontanter i omløb, og dette ændrer også kundernes forbrugeradfærd. Fokusgruppeinterviewet viste, at kunderne forventer hurtige processer og dermed også hurtig service, hvis noget ikke virker, eller hvis de har spørgsmål. Den ændrede forbrugeradfærd kan blive en udfordring, hvis ikke man har en integreret markeds kommunikation, fordi man skal kommunikere hurtigt gennem de digitale kommunikationsportaler, der skaber tovejskommunikation via de sociale medier. Tidshorisonten fra proces til handling er blevet væsentlig mindre gennem digitaliseringen, og der stilles højere krav fra kunderne til bankerne, når servicen digitaliseres og ikke er menneskelig gennem face-to-face kommunikation.

Det medfører, at der sker forandringsprocesser i organisationens fysiske strukturer gennem færre filialer, og derfor er den fremadrettede kommunikation afhængig af, hvordan organisationen kommunikerer om forandring.

Analysen viste, at nogle medarbejdere er positive over for forandringer, men alligevel føler de sig ikke helt motiveret. Dette skyldes, at man nogle gange føler, at der tages for hurtige beslutninger oppefra, som medarbejderne på gulvet må reagere efter. Analysen viser, at metoden ledelsen kan anvende for at styrke forandringskommunikationen er at involvere alle medarbejdere, hvilket resulterer i, at de føler sig personligt inddraget i forandringsprocessen. Det skaber en stærkere intern kommunikation, der motiverer medarbejderne og dermed styrker den eksterne integrerede markeds kommunikation mod kunderne, fordi alle organisationsmedlemmer uanset afdeling eller stilling har en afgørende rolle for organisationens kommunikation.

Resultaterne af min analyse og diskussion indikerer, at der er interne og eksterne kommunikative muligheder samt udfordringer for banker i finanssektoren, når Danmark bliver et kontantløst samfund. Den fremadrettede kommunikation afhænger af forandringsprocesser, som banker skal være opmærksomme på, når vi går ind i en tid, hvor flere filialer nedlægges og flere digitale betalingsløsninger er i fremdrift.

Jeg kan derfor konkludere, at det er nødvendigt for bankerne at fokusere på de interne og eksterne kommunikative muligheder samt udfordringer, der opstår, når Danmark bliver et kontantløst

samfund. Dermed har jeg fremlagt nogle bud på løsningsforslag, hvor man særligt tænker kollektivet frem for individet, da det kan styrke den interne og eksterne kommunikation. Mere interaktion mellem ledelsen og medarbejderne vil gøre, at medarbejderne føler sig mere personligt involveret i forandringerne, som et kontantløst samfund medfører. Særligt vil den større personlige involvering betyde, at de udsatte medarbejdere i filialerne føler sig mere trygge i forandringsprocessen. For den eksterne kommunikation vil mere personlig involvering med kunderne betyde, at bankerne skaber mere tilgængelighed for de socialt udsatte målgrupper. Derudover er mine fem kommunikationsparadokser et bud på, hvordan bankerne skaber transparens mellem organisationens kerneværdier og kommunikation, når Danmark bliver et kontantløst samfund. Kommunikationsparadokserne viser, at overgangen til det kontantløse samfund kræver en paradoksal tilgang til organisationens kerneværdier, hvor man bør huske at tænke interne interessenter med i overgangen. Analysen og diskussionen viste, at manglende interaktion mellem medarbejdere og ledere kan resultere i negativ effekt for organisationskommunikationen. Bankerne skal derfor inddrage interne interessenter i forandringsprocesserne og de organisatoriske beslutninger, hvis der skal skabes transparens mellem organisationskommunikationen og kerneværdierne i overgangen til det kontantløse samfund.

Bibliografi

- Accenture Consulting. (2014). Lokaliseret 5. Februar 2017 fra https://www.accenture.com/in-en/~media/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_5/Accenture-2014-NA-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf
- Accenture Consulting. (2016). Lokaliseret 5. Februar 2017 fra https://www.accenture.com/t20160609T222453_w_us-en/acnmedia/PDF-22/Accenture-2016-North-America-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf
- Andersen, I. (2013). *Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion i samfundsvidenskaberne* (5. udgave udg.). Samfundslitteratur.
- Andersen, O. S., & Bendix, J. (1995). *ForandringsLedelse - kommunikation, adfærd og samarbejde*. Børsen Bøger.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*.
- Bátis-Lazo, B., & Efthymiou, L. (2016). *The Book of Payments - Historical and Contemporary Views on the Cashless Society*. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Betalingsrådet. (2016). *Rapport om kontanternes rolle i samfundet*. København: Nationalbanken.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder* (2. udgave udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Cheek, B. (February 2016). *GP training*. Lokaliseret 2. april 2017 fra The Stacey Matrix: http://www.gptraining.net/training/communication_skills/consultation/equipoise/complexity/stacey.htm
- Cordes, K., & Ibrahim, H. (January 1996). Leader or Manager? *Leisure Today*.

- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1983). *Organizations as Information Processing Systems*. Department of Management Texas A&M University.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (marts 2017). Det Ny Merino #15 - Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori. *Syddansk Universitet*.
- Danske Bank. (2017). *Corporate Responsibility Report 2016*. København: Danske Bank.
- Danske Bank. (2017). *Fact Book Q4 2016*. Danske Bank.
- Eiberg, K., Just, S. N., Karsholt, E., & Torp, S. M. (2013). *Markedskommunikation i praksis* (1. udgave udg.). Samfundslitteratur.
- Hamelink, C. J. (2015). *Global Communication*. SAGE Publications Ltd.
- Hansen, H. (2012). *Branding. Teori, modeller, analyse* (1. udgave udg.). Samfundslitteratur.
- Hansen, H. (2014). *Kommunikation skaber din organisation* (2. udgave udg.). Hans Reitzels forlag.
- Høie, T. C. (12. oktober 2016). *Børsen*. Lokaliseret 30. marts 2017 fra Farvel til ansatte koster Danske Bank 3 mia. kr.: <http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/152947/artikel.html>
- Holm, A. B. (2011). *Videnskab i virkeligheden* (1. udgave udg.). Frederiksberg C, København, Danmark: Samfundslitteratur .
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme. *Elsevier Science Ltd*.
- Køppe, S., & Roald, T. (2008). Generalisering i kvalitative metoder.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udgave udg.). København: Hans Reitzels Forlag.

Lindberg, H. (2009). *Markedskommunikation - videregående uddannelser* (1. udgave udg.). Hans Reitzels Forlag.

Lund, A. K., & Petersen, H. (2004). *Det sku' vær' så godt. Organisationskommunikation – cases og konsekvenser*. Forlaget Samfundslitteratur.

Morgan, G. (2006). *Images of Organization* (4. udgave udg.). London: Sage.

Mounter, P., & Smith, L. (2005). *Effective Internal Communication*. Kogan Page.

Nygaard, C. (2012). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* (2. udgave udg.). Frederiksberg C, København, Danmark: Samfundslitteratur.

Nykredit. (2017). *Kerneværdier*. Lokaliseret 11. maj 2017 fra <http://www.nykredit.dk/omnykredit/info/virksomhed/kernevaerdier.xml>

Olsen, H. (2002). *Kvalitative kvaler*. Akademisk forlag.

Petersen, H. (2000). *Forandringskommunikation* (1. udgave udg.). Samfundslitteratur.

Petersen, H. (2014). *Organisationskommunikation - teori og cases om tekst og tale* (1. udgave udg.). Samfundslitteratur.

Söderberg, H. (3. oktober 2016). *Bankkunderne er mere tilfredse, men har lavere tillid til bankbranchen*. Lokaliseret 30. marts 2017 fra Epsi Rating: <http://www.epsi-denmark.org/report/banksektoren-2016/>

- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. (F. Valmuen, Red.) København: 2. udgave.
- Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer - Funktion eller symbol*. Handelshøjskolens Forlag.
- Schultz, M., Antorini, Y. M., & Csaba, F. F. (2005). *Towards the second wave of Corporate Branding: Corporate Branding - Purpose/People/Process* (1. edition udg.). Copenhagen Business School Press.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (2003). *The Cycles of Corporate Branding: Case of the LEGO Company*.
- Sparekasse, Middelfart Sparekasse. (2017). *Værdigrundlag og strategi*. Lokaliseret 11. maj 2017 fra <https://midspar.dk/om-midspar/sparekassen/vaerdigrundlag/#1493193985167-78f6e881-d3f0>
- Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management - Meeting the challenge of complexity*. Routledge.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics - The Challenge of Complexity* (Sixth edition udg.). Pearson Educated Limited.
- Yarrow, K. (2014). *Decoding the New Consumer Mind - How and Why We Shop and Buy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods* (5th edition udg.). SAGE Publications, Inc.
- Årsrapport, Danske Bank. (2016). *Uddrag af årsrapport 2016*. Danske Bank. Danske Bank Annual Report.