

DSB

Lille krise får forandringens vinde til at blæse i DSB Workshop i Kommunikation og Organisationsteori



Michael Bækgaard og Merete Østergaard

Danmarks Medie- og Journalisthøjskole

Amalie Adelgaard, Monica Andersen, Michael Vahl, Cecilia Bach og Victor Vestergaard

Indledning

DSB har gennem de seneste år leveret markante overskud på bundlinjen, efter organisationen gennem en årrække har kæmpet med store underskud. Mens økonomien er i bedring, kæmper DSB med dårligt omdømme og utilfredse medarbejdere. De seneste år har været præget af skiftende ledere og forskellige strategier, hvilket har ført til utilfredshed hos medarbejderne.

I denne opgave vil vi kortlægge den nuværende situation i DSB. I forlængelse af vores research vil vi give vores bud på, hvordan organisationen skal arbejde med ledelse, værdier, vision og mission så det kan udmønte sig i en storytelling om DSB.

Intern analyse

Kultur

DSB har gennemgået mange forandringer, herunder hyppige udskiftninger på direktørposten, spareplanen "Ét Sundt DSB", fyringsrunder og kampagnen "Den Store Sammenhæng"¹, for blot at nævne nogle. Samtidig er der en markant lønforskel mellem ledere og produktionskernen², ligesom den hierarkiske opdeling af organisationen skaber stor afstand mellem medarbejdere og ledere. Sammen med et negativt eksternt pres fra medier og passagerer, er det med til at skabe en splittet intern kultur.

Hvis man sætter DSB's kultur ind i Schein's isbjerg³, vil man opleve nogle eksplicite værdier, der ikke stemmer overens med medarbejdernes opfattelse af organisationen. Det skaber et gab mellem det strategiske og det operationelle niveau. Vi vurderer, at medarbejderne ikke føler, at de kan genkende sig selv i strategien.

Medarbejdertilfredshed

Hvert år udgiver DSB en årsrapport, som bl.a. indeholder en tilfredshedsundersøgelse blandt medarbejderne. Siden 2009 er arbejdsglæden hos DSB's medarbejdere faldet⁴.

Det sker på trods af kampagnen "Den Store Sammenhæng", som har fokus på en bedre medarbejderindstilling.

Organisationsstruktur

Det store antal medarbejdere, organisationens hierarkiske struktur⁵ og driftskernens rutinemæssige opgaver er nogle af de faktorer, der peger på, at DSB er et maskinbureaukrati.

Det kan ifølge Mintzbergs teorier få medarbejderne til at føle, at de har meget ringe indflydelse på deres arbejdssituation.⁶ Samtidig er det svært for driftskernen at kommunikere direkte budskaber til ledelsen og omvendt på grund af det administrative hierarki.⁷

¹ Berlingske Business, "Velkommen til Danmarks mindst tilfredse medarbejdere", Michael Korsgaard Nielsen

² Berlingske Business, DF raser over millionbonus til DSB Direktør, Thue Holm

³ Se bilag 5

⁴ Berlingske Business, "Velkommen til Danmarks mindst tilfredse medarbejdere", Michael Korsgaard Nielsen

⁵ Se bilag 6

⁶ Organisationens form og funktion, Niels Bo Sørensen s. 129

⁷ Organisationens form og funktion, Niels Bo Sørensen s. 129

Maskinbureaukratiet er en usmidig organisationsstruktur, og DSB har derfor svært ved at implementere forandringer.⁸

Ekstern analyse

Konkurrencesituation

DSB konkurrerer på et marked, hvor de har monopol. Indtil 2020 har transportministeriet givet DSB en udbudsgaranti, som garanterer dem monopol på markedet⁹. Det betyder, at konkurrencesituationen er ensidig, og DSB dermed ikke bliver presset af private togselskaber.

Kunderne har derfor en lav forhandlingsstyrke¹⁰, da DSB er den eneste udbyder på markedet.

DSB's konkurrenter, busselskaber og flyselskaber, tilbyder substituerende produkter, hvor pris og effektivitet er faktorer, som presser DSB.

I det nye finanslovsforslag fra 2015 har regeringen foreslået at spare 300 millioner i den statslige støtte til DSB. Dette skyldes, at DSB har leveret betydelige overskud gennem de sidste tre år¹¹.

Inden for transportsektoren er der kommet et fokus på miljø, hvilket også er med til at presse DSB til at øge deres indsats på området.

Imagesituation

Set udefra har vi en formodning om, at DSB har et dårligt omdømme ved deres interessenter. Det kan man se på Trustpilot, hvor de får halvanden ud af fem stjerner af kunderne. De modtager mange klager på facebook, hvilket hænger sammen med kundernes uindfrie forventninger. Forventningerne er kan være påvirket af deres status som statsejet. Forbrugerne har dermed selv aktier i virksomheden gennem skatten. Medierne er med til at lægge pres på DSB med de dårlige historier, som ofte flourer i de landsdækkende aviser.

Ledelse

Forandringsledelse

Efter mange år med røde tal på bundlinjen, hyrede DSB i foråret 2012 en ny administrerende direktør ved navn Jesper Lok. Han igangsatte straks en ny strategi kaldet "Ét Sundt DSB", som bl.a. betød at over 1000 af DSB's medarbejdere mistede jobbet¹².

En sådan forandring førte til modstand hos medarbejderne. En af de udfordringer, som DSB har i forhold til forandringsprocesser er, at der har været syv direktører siden 2002, som alle har forsøgt at give deres bud på nye strategier for DSB.¹³ Samtidig er medarbejdertilfredsheden hos DSB faldet siden 2009,¹⁴ hvilket kan føre en lav forandringsparathed hos medarbejderne.

Derfor er det vigtigt at inddrage forandringsledelse i DSB's kommende ledelsesstrategi.

⁸ Organisationens form og funktion, Niels Bo Sørensen s. 130

⁹ "LA skuffet over regeringens udbudsgaranti til DSB", Ritzaus Bureau

¹⁰ Se bilag 2

¹¹ Ingeniøren, Finanslov: V vil spare 300 mio. kr. på DSB, Ulrik Andersen.

¹² Berlingske Business, Ny DSB direktør svinger sparekniven, Johan Winther

¹³ Berlingske Business, Ny DSB chef behagelig og lidt kedelig, Lasse Friis

¹⁴ Berlingske Business, "Velkommen til Danmarks mindst tilfredse medarbejdere", Michael Korsgaard Nielsen

Der har været meget kritik af Jesper Loks ledelsesstil, som bl.a. beskrives som ”diktatorisk”¹⁵, med henvisning til at medarbejderne ikke bliver inddraget i forandringsprocessen.

Nogle teoretikere mener, at forandringsledelse udelukkende kræver restrukturering, mens andre ser inddragelse af organisationens medarbejdere som det vigtigste.¹⁶ Vi vurderer i denne sammenhæng, at DSB i høj grad har brug for at inddrage medarbejderne i fremtidige forandringsprocesser, som bl.a. kan gennemføres vha. John Kotters 8 trin.

Hvor forandringer i DSB før har fokuseret på vækst, vurderer vi at der fremtidigt skal være fokus på proces og inddragelse af medarbejdere.

Værdibaseret ledelse

Vi vurderer, at DSB ikke har været gode til at kommunikere deres værdier ud til medarbejderne, hvorfor værdierne mister sin effekt.

For at skabe klare retningslinjer for den enkelte medarbejder samt give dem en fælles forståelse for DSB's værdier, mission og vision, mener vi, at organisationen bør anvende værdibaseret ledelse.

Med en værdibaseret ledelsesform giver lederen slip og lader sine medarbejdere være med til at træffe beslutninger¹⁷. Den enkelte medarbejder vil dermed arbejde ud fra et fælles værdigrundlag, der er skabt i organisationen¹⁸. Ved at bruge værdibaseret ledelse kan DSB skabe trivsel og tilfredshed blandt deres medarbejdere, så de vil føle sig som en del af et fælleskab.

Med tilfredse medarbejdere kan DSB få skabt en funktionel hverdag, hvor den enkelte medarbejder formodentlig vil yde en ekstra indsats for at skabe et godt ry og omdømme for deres arbejdsplads.

Vi mener at DSB med en værdibaseret ledelse vil vise, at de som organisation ønsker mere end blot overskud. De vil skabe en fælles identitet for deres medarbejdere, som sammen arbejder under nogle helt klare værdier¹⁹.

En udfordring ved den værdibaseret ledelse kan være den hyppige udskiftning af direktører. Udskiftning kan virke utroværdigt for medarbejderne, da der med nye ledere vil komme nye værdisæt. Ligeledes kan medarbejderne være forandringstrætte efter de mange udskiftninger og ikke være motiverede.

Vision, mission og værdier

Vores forslag til DSB's nye vision:

“Vi vil være landets foretrukne offentlige transportform.”

Med denne vision viser DSB over for passagerer og medarbejdere, at de har klare ambitioner. DSB viser både internt og eksternt, at de har et ønske om en seriøs fremtidig position, og at de ikke blot udnytter deres monopol på markedet til at slække på indsatsniveauet.

Visionen er konkret og håndgribelig, hvorfor både medarbejdere og passagerer kan relatere sig til visionen og støtte op om at nå denne fremtidige position. DSB's vision skal gøres mere synlig, så visionen er klar for alle interessenter både internt og eksternt.

¹⁵ Altinget, DSB-direktør trækker stikket, Hjalte Kragesteen

¹⁶ Ledelse og Organisation, Mette Elting m.fl. side 192

¹⁷ Kommunikation skaber din organisation, side 107

¹⁸ Kommunikation skaber din organisation, side 108

¹⁹ Værdibaseret ledelse, Søren Casparij

Vores forslag til DSB's nye mission:

“DSB leverer en effektiv og ligetil togtransport, hvor passagererne oplever en høj komfort og møder glade og engagerede medarbejdere.”

Den nye mission er skrevet i et letforståeligt sprog, så både passagerer, medarbejdere og ledelse kan forstå, hvordan DSB anvender missionen til at opnå visionen.

Vi vil gerne have, at DSB får implementeret værdierne i dagligdagen, derfor har vi integreret dem som en del af missionen.

Værdier

Vores bud på værdier er baseret på de erfaringer, som vi har gjort os gennem vores TOWS-analyse²⁰. Ud fra analysen kan vi se, at medarbejdertilfredsheden, og har et negativt omdømme hos interessenterne. Derfor har vi fokuseret på bløde og menneskelige værdier, som medarbejderne kan genkende i deres daglige arbejde. Vi har valgt bibeholdt to af DSB's nuværende værdier, som er lige til og ansvarlighed. De nye værdier skal afspejle sig i medarbejdernes opfattelse af virksomheden og skal være troværdige både på internt og eksternt. På den måde kan DSB få et bedre omdømme hos deres interessenter. DSB skal ikke kun være et økonomisk sundt DSB, men også et menneskeligt sundt DSB.

Omsorg: Vi vil have større fokus på omsorg for vores medarbejdere. Vi skal lytte til medarbejdernes tanker og holdninger. Det er medarbejderne der bærer virksomheden, og derfor vil vi have tilfredse medarbejdere, som føler, at der tages hensyn til den enkelte.

Åben- og troværdighed: Vi skal være troværdige over for vores passagerer og minimere forsinkelser samt aflysninger på vores togafgange. Passagererne skal have tillid til, at deres rejse forløber som forventet. Vi vil skabe troværdighed gennem en åben kommunikation både over for passagerer, medarbejdere og medier.

Ansvarlighed: Som den store virksomhed vi er, skal vi tage ansvar over for både miljø, passagerer og medarbejdere. Vi skal gå forrest og være det gode eksempel.

Lige til: Vi vil være en effektiv, nem og enkel transportvirksomhed, hvor alle passagerer skal have nem adgang til at anvende vores toge.

Glæde: Vi vil have motiverede medarbejdere, der går på arbejde med et smil. Vi vil være med til at udvikle vores medarbejdere i den tid, hvor de er ansat i DSB.

Storytelling

DSB kan bruge storytelling til at klargøre virksomhedens værdier og vision for både medarbejdere samt til ekstern branding hos passagerer.

²⁰ Se bilag 3

Internt

DSB kan anvende storytelling gennem flere kanaler, som for eksempel plakater, pjecer, nyhedsbreve og videoer. Vores hovedhistorie ligger i en eller flere videofortællinger, som fokuserer på den enkelte medarbejder. Medarbejderen i videoen skal afspejle værdierne på en nærværende og ægte måde. Det skal være gode eksempler på hverdagshistorier, som giver plads til, at alt ikke er fryd og gammen. Virksomheden skal bruge sensemaking til at tegne et billede af, hvor vigtig medarbejdernes indsats er for den samlede virksomhed. Medarbejderne skal gennem møder med mellemlederen selv komme med bud på, hvor værdierne findes i deres hverdag og hvordan medarbejderne med deres egne historier bidrager til, at DSB's vision virkeliggøres. Med cen/lok kommunikation²¹ rammes og involveres medarbejderne, der får værdierne med i deres egne fortællinger.

Eksternt

Når DSB har fået værdierne implementeret værdierne hos medarbejderne, kan de anvende storytelling til at brande sig selv eksternt. DSB har før haft stor succes med den fiktive figur, Harry, og vi vurderer i denne sammenhæng, at tiden er inde til at skabe en reklamefil med en ny figur. Den nye figur skal igennem fortællinger implicit kommunikere de nye værdier ud, for at interessenterne får en forståelse for, hvad DSB står for. Herunder skal de anvende humor og gøre figuren genkendelig så figuren afspejler DSB's værdier.

Hvor den interne storytelling har fokus på, at medarbejderne er i fokus, skal den eksterne storytelling fortælle om DSB's værdier og succeshistorier.

DSB skal brande sig med gode fortællinger på de sociale medier. Værdierne skal igen være genkendelige, når passagererne møder DSB i deres hverdag.

Konklusion

Der er kommet et gab mellem det strategiske og det operationelle niveau, da DSB's medarbejdere ikke kan spejle sig i den kultur, som ledelsen forsøger at implementere. Dette munder ud i en lav medarbejdertilfredshed og en splittet intern kultur. Dette hænger også sammen med DSB's image, som farves af den negative medieomtale. Det giver en negativ spiral, som skaber et dårligt ry hos interessenter, som i sidste ende indgiver flere klager og forbinder DSB med en negativ oplevelse. DSB er nødt til at implementere forandringsledelse som et ledelsesværktøj, for at gennemføre en forbedring af medarbejdertilfredsheden. Medarbejderne skal inddrages i forandringerne.

Samtidig vurderer vi, at en værdibaseret ledelse vil kunne skabe sammenhold i en ellers splittet organisation. DSB's værdisæt skal fremover være synligt for alle, både internt og eksternt. Fokus skal være på menneskelige værdier frem for effektivisering og vækst. DSB skal bruge storytelling til at skabe forståelse for deres værdier, både internt og eksternt. Eksternt foreslår vi, at de skaber en ny reklamefigur, som bliver genkendelig og afspejler værdierne.

²¹ Heidi Hansen, Kommunikation Skaber Din Organisation, side 204

Bilag

Bilag 1 SWOT:

Styrker • Høj kendskabsgrad²² • Landsdækkende ruter • Monopol på togtransport²³ • Hyppige afgang • Overskud på budgettet • DSB magasin – Ud & Se • Rejsekortet - rabatter • God og velfungerende app	Svagheder • Hyppigt udskiftning af ledere (siden 20 har DSB haft 7 direktører)²⁴ • For høje priser (konkurrencedygtige) • Dårligt image²⁵ (forsinkelser/aflysninger osv.) • Mange klager²⁶ (fx Facebook, Trustpilot) • Ofte pladsmangel (koordinering af tog-vogne) • Lav medarbejdertilfredshed²⁷
Muligheder • Større fokus på miljø - større fokus på of-fentlig transport (lavere CO2-udslip) • Trængsel på vejene • Muligt kattegatforbindelse • Forbedre mulighederne for internationale passagerer • Forbedre punktlighed • Bedre kommunikation	Trusler • Andre (billigere) alternative transportmuligheder - fly/bil/færge, rød billet linje 888 (Abildskou) • Sporarbejde nedlægger togdriften • Faldende passagerindtægter²⁸ • Letbanen i Aarhus • Udlicitering²⁹ • Manglende betaling af bøder • Dårlig omtale i medierne

²² Rapport "omdømme", Reputation Institute

²³ LA skuffet over regeringens udbudsgaranti til DSB", Ritzaus

²⁴ Ny DSB-chef behagelig og lidt kedelig, business.dk

²⁵ Rapport "omdømme", Reputation Institute

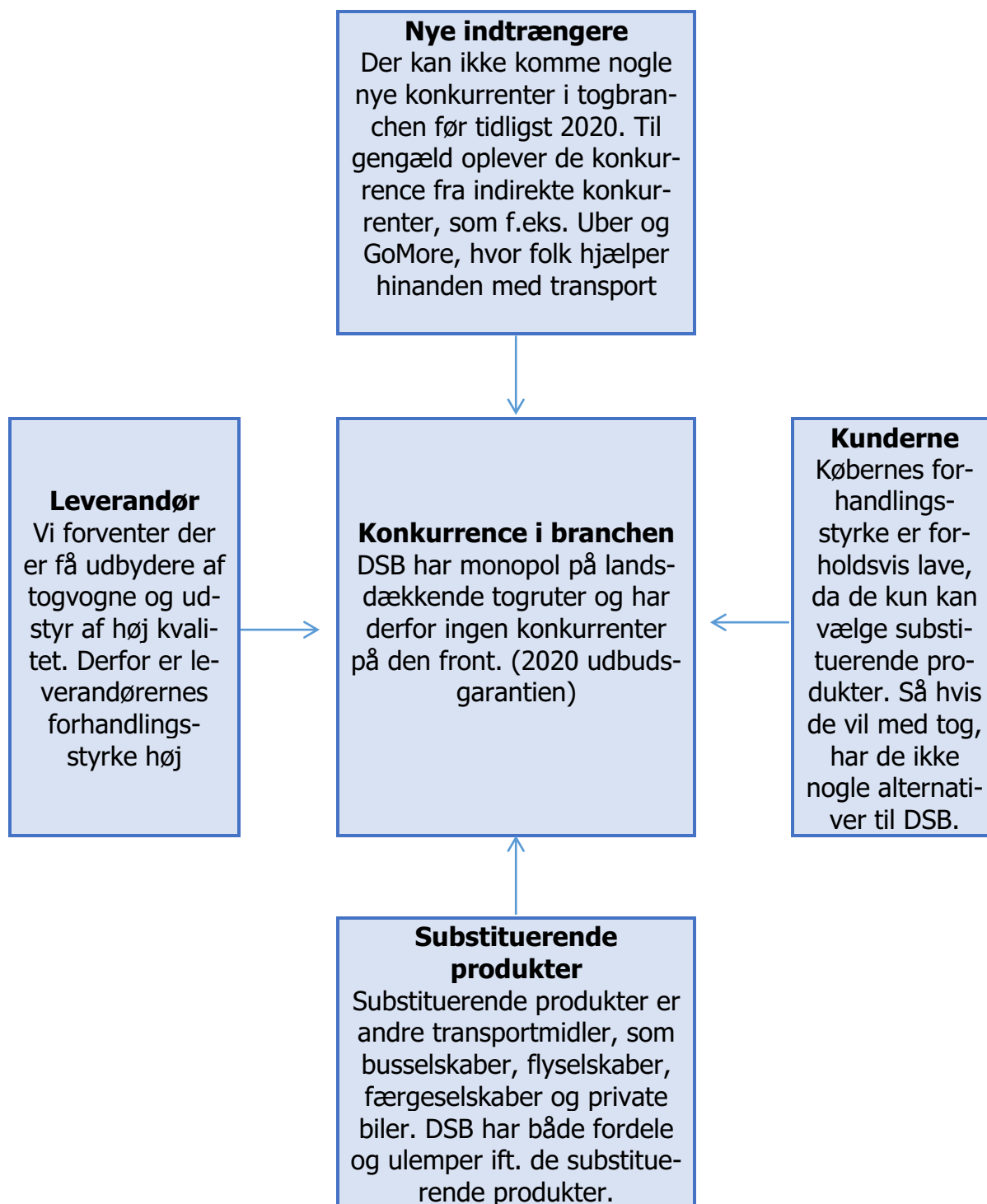
²⁶ Trustpilot DSB

²⁷ Referat fra generalforsamling i chef og leder kræsen, HK trafik & jernbane, 1 nyhedsbrev februar 2015

²⁸ "DSB-direktør forventer fald i passagerindtægter i 2016", Ritzaus

²⁹ "LA skuffet over regeringens udbudsgaranti til DSB", Ritzaus

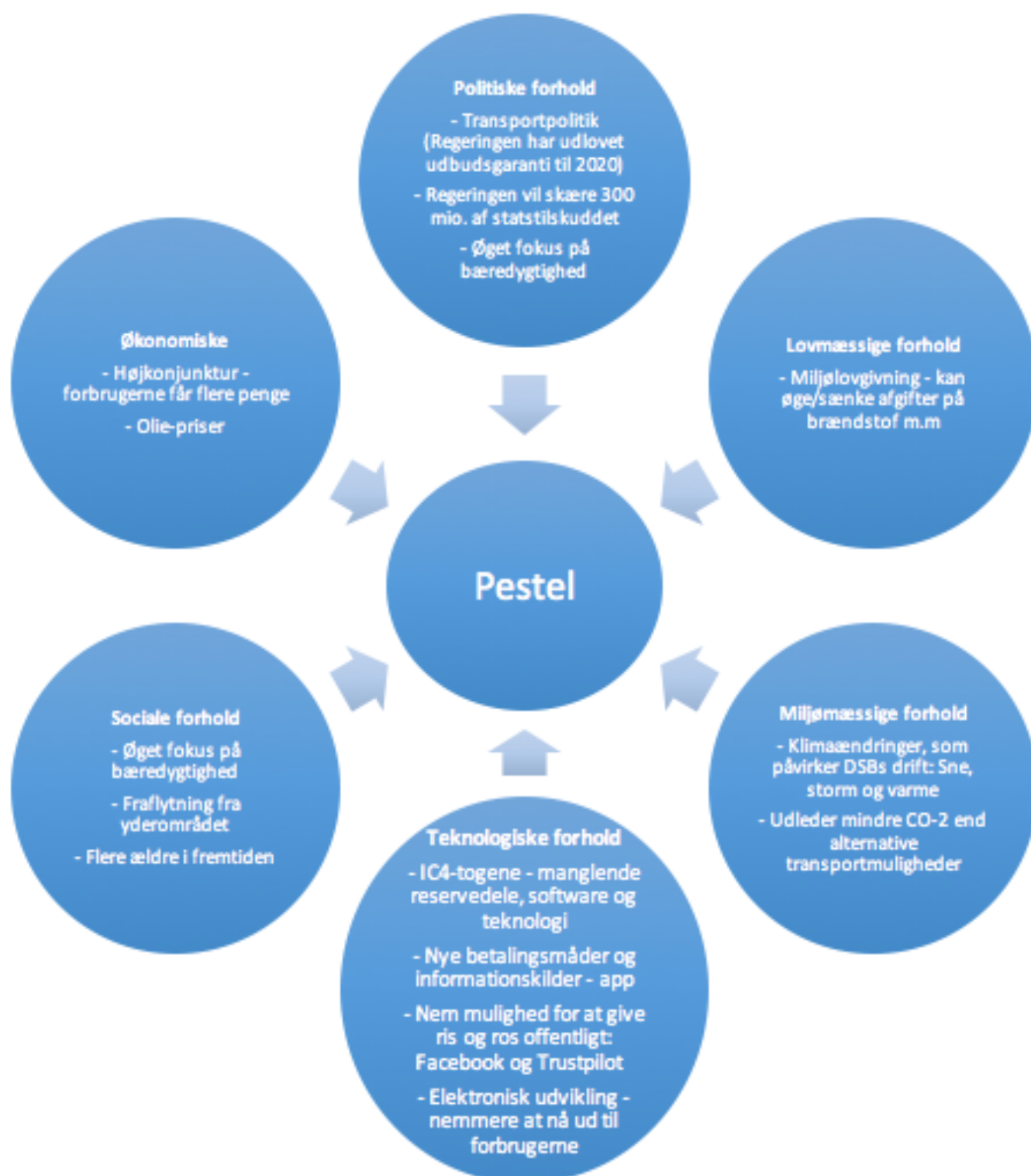
Bilag 2 Porters 5 forces



Bilag 3 TOWS

TOWS	Styrker 1. Høj kendskabsgrad 2. Landsdækkende ruter 3. Monopol på togtransport 4. Hyppige afgang 5. Overskud på budgettet 6. (DSB katalog) 7. Rejsekortet 8. God og velfungerende app 9. CO2-venlig 10. Komfortable forhold	Svagheder 1. Hyppigt udskiftning af ledere (siden 2011 har DSB haft 6 direktører) 2. For høje priser (konkurrencedygtige) 3. Dårligt image 4. Manglende punktlighed 5. Mange klager (facebook fx) 6. Ofte pladsmangel (koordinering af togvogne) 7. Lav medarbejdertilfredshed
Muligheder 1. Større fokus på miljø - større fokus på offentlig transport (lavere CO2-udslip) 2. Trængsel på vejene - spildtid 3. Muligt kattegatforbindelse 4. Forbedre mulighederne for internationale passagerer 5. Forbedre deres punktlighed 6. Bedre kommunikation	M1-S9: Kommunikere bedre ud at det er CO2 venligt at tage toget (evt. kampagne) M2-S10: Kommuniker fordele ud ved at tage tog – undgår bilkøer og man kan arbejde under rejsen	M1-SV3: De kan forbedre deres image i omverdenen ved at forbedre deres CSR-profil M5-SV5: Hvis de forbedrer deres punktlighed vil det betyde de får færre klager M6-SV7: Få kommunikeret nogle faste værdier ud til medarbejdere, så de føler sig som en del af noget større
Trusler 1. Andre (billigere) alternative transportmuligheder - fly/bil/færge, rød billet linje 888 (Abildskou) 2. Sporarbejde nedlægger togdriften 3. Faldende passagerindtægter 4. Udlicitering 5. Manglende betaling af bøder 6. Dårlig omtale i medierne	T1-S7: Lave flere tilbud til de trofaste kunder – f.eks. studierabatter og orange billetter på tidspunkter, hvor der alligevel er tomme pladser	T6-SV7: Medarbejderne bliver påvirket af de negative historier i medierne og blandt vennerne. Derfor skal DSB forsøge at komme ud af den onde spiral, som påvirker alle deres interessenter

Bilag 4 PESTEL analyse



Bilag 5 Scheins isbjerg

Artefakter

Logo → DSB har haft forskellige logoer, der alle har forestillet et hjul med vinger. Logoet har gennem tiderne skiftet farver og former, men i dag er logoet rødt/hvidt og sekskantet. Logoet er en kombination af DSB's gamle skrifttype samt S-togenes form.

(kilde: <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/dsb-s-nye-logo>)

Toge der ofte kører → DSB har hyppige afgang - især mellem de store byer i landet.

Indretning af toge → Indretningen egner sig til, at passagererne kan sidde i gode og behagelige stole ved borde, hvor der er mulighed for at arbejde og spise.

Uniformer → Medarbejderne bærer blå uniformer. Uniformen fremstår som autoritær og ordentlig.

Stationerne → Perroner som man kan gå, stå og opholde sig på. På stationerne er der informations-skærme med oplysninger om afgang og ankomster.

Reklamer → DSB's ansigt udadtil for passagererne. Her kan Harry blandt andre nævnes. Harry var en stor frontfigur på de danske TV-skærme for år tilbage. Danskerne forbandt dermed Harry med DSB.

Værdier

Eksplícitte værdier, som kommer til udtryk på deres hjemmeside er som følger:

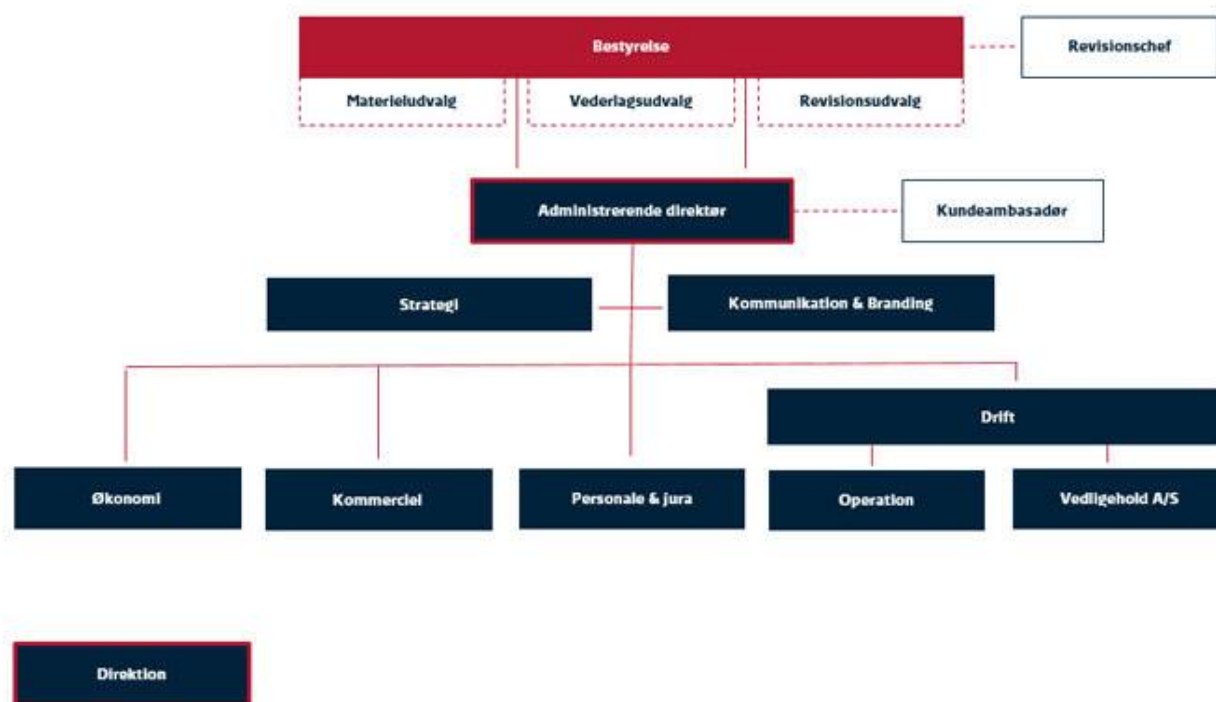
1. Lige til
2. Engageret
3. Værdiskabende
4. Effektiv
5. Ansvarlige

Vi kan ikke se de implicitte værdier, da vi står udenfor og derfor ikke kender dem.

Grundlæggende antagelser

Vi har ikke ressourcerne til at komme ind på de grundlæggende antagelser, da det kræver, at man har været i virksomheden.

Bilag 6 organisationsform



Kildeliste

Internettet:

Berlingske Business, ”Velkommen til Danmarks mindst tilfredse medarbejdere”, 23/10/14, Michael Korsgaard Nielsen

<http://www.business.dk/transport/velkommen-til-dsb-og-danmarks-mindst-tilfredse-medarbejdere>

Berlingske Business, DF raser over millionbonus til DSB Direktør, 04/03/14, Thue Holm

<http://www.business.dk/transport/df-raser-over-millionbonus-til-dsb-direktoer>

BT, LA skuffet over regeringens udbudsgaranti til DSB, 01/12/15, Ritzaus Bureau

<http://www.bt.dk/politik/la-skuffet-over-regeringens-udbudsgaranti-til-dsb>

Ingeniøren, Finanslov: V vil spare 300 mio. kr. på DSB, 29/09/15, Ulrik Andersen

<http://ing.dk/artikel/finanslov-v-vil-spare-300-mio-kr-paa-dsb-179123>

Berlingske Business, Ny DSB direktør svinger sparekniven, 06/06/12, Johan Winther

<http://www.business.dk/transport/ny-dsb-direktoer-svinger-sparekniven>

Berlingske Business, Ny DSB chef behagelig og lidt kedelig, 23/10/14, Lasse Friis

<http://www.business.dk/transport/ny-dsb-chef-behagelig-og-lidt-kedelig>

Altinget, DSB-direktør trækker stikket, Hjalte Kragesteen

<http://www.alinget.dk/artikel/dsb-direktoer-traekker-stikket>

Mannaz, Værdibaseret Ledelse 1 – baggrund, Søren Casparij

<http://www.mannaz.com/da/artikler/vaerdibaseret-ledelse-1-baggrund/>

HK Trafik & Jernbane Referat fra generalforsamling i chef og lederkredsen, 01/02/15

<https://www.hk.dk/~media/dokumenter/afdelinger/hk%20trafik%20og%20jernbane/kred-sene/chef%20og%20leder/2015--nyhedsbrev-1.ashx>

Trustpilot

www.trustpilot.dk

Rapport ”omdømme”

<http://www.tvsyd.dk/files/media/2015/32/y8dtpdclrbp5d7eiw6h.pdf>

Bøger:

Niels Bo Sørensen, Organisationens form og funktion, 4. udgave 2000

Mette Elting og Sverri Hammer, Ledelse og Organisation, 2. udgave 2014

Heidi Hansen, Kommunikation skaber din organisation, 2. udgave 2014