



Som personalechef for håndboldlandsholdet kender Ulrik Wilbek betingelserne for at få samarbejdet til at fungere, når en ny situation opstår. Nu er det firmaernes tur til en time-out: Distancearbejdet har præcist skabt en ny situation for personalecheferne. De skal lede folk, som ofte ikke er der fysisk, men i et virtuelt arbejdsfællesskab. Og hvordan får vi så scoret?

Helle Søndergaard,
Direktør Partner HR,
projektleder for Virtuel Mobilitet

TIME-OUT FOR TRADITIONELT SAMARBEJDE I FIRMAET

Af Helle Søndergaard Direktør Partner HR, projektleder for Virtuel Mobilitet

Måske er armene stadig ikke kommet helt ned efter herrernes EM håndboldsejr 27. januar, men det er alligevel tid til en eftertanke, som personalecheferne kan bruge, når en ny situation skal tackles. Vi kan lære af Ulrik Wilbeks utallige eksempler på time-out, når taktikken skulle ændres. Lige efter blev der nemlig scoret, så englenerne holdt op med at synge og så håndbold på TV i stedet for. I virksomhedernes helt nødvendige time-out skal der nu også lægges en ny taktik. Det traditionelle samarbejde er ikke længere optimalt. Situationen har ændret sig. Vi har fået mere distancearbejde. Tre ting presser på for ændringer, som personalecheferne må forholde sig til:

- I et øget virtuelt jobfællesskab er

arbejdstider og -steder ikke afgørende mere. Det har alt for få firmaer taget højde for i den traditionelle holdopstilling. Mange har holdspillere på delvise hjemmearbejdspladser, men mangler strategier for de scoringer, som man bør opnå sammen.

- Arbejdskraftmanglen dominerer dagsorden for bl.a. Dansk Industri, men de færreste har lagt strategi for, hvordan fleksibilitet i arbejdssted og tid kan være en del af løsningen for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til holdet – og ikke mindst få kunder. Selv i store, traditionelt organiserede virksomheder stiger kravet om at kunne levere døgnnet rundt – alle ugens dage. Ellers zapper kunden videre. For de mindre virksomheder, som vi får stadigt flere af, er kundernes krav

til fleksibilitet blevet afgørende i konkurrencen med større virksomheder.

- Endelig er innovationen så nødvendig, at det er økonomisk selvmord at presse kreative, mere utilpassede mennesker til at arbejde på bestemte tidspunkter og steder. Hvis en medarbejder udvikler en ide bedst klokken 4 om morgenen, så lad resultatet tælle frem for at bebrejde medarbejderen, at han først møder klokken 11 den dag. Den fremtidsorienterede arbejdsgiver lader de ansatte udføre arbejdet, så det passer til deres livsstil.

For nylig har The Economist analyseret verdens organisationer i undersøgelsen "The new Organization". Undersøgelsen peger på, at flade strukturer og mere samarbejde er tendensen nu. Konklusionen er hård:

Virksomhederne har brug for en ny strategi. Kampen om de innovative medarbejdere er fremtidens hårdeste udfordring.

Vinderne er altså firmaer, som i personalepolitikken også kan skabe samarbejde, når arbejdet udføres som distancearbejde.

I de nye samarbejdsformer, som jeg ser dukke op, gælder også, at man selvfølgelig ikke lader det hele flyde. Lige præcis derfor kræver det en time-out til at ændre taktikken.

Lad målene tælle!

Grundlæggende skal målene tælle mere! Det betyder, at ledelserne må stille skarpere krav, som skal belønnes, når de nås. Mange bruger årsmål og årsbonus. Kunne det ske månedligt?

Et skærpet målfokus vil automatisk skubbe stive, innovationsbremsende samarbejdsformer ud.

Processen er i gang mange steder. Det har jeg oplevet som leder for det EU-støttede projekt "Virtuel Mobilitet", der skabte guidelines til ledelse af virtuelle arbejdspladser – samt via opgaver for virksomheder som ECCO, BMW og Knowentia. Til gengæld oplever jeg stadig flere især mindre virksomheder, som slet ikke udnytter mulighederne for fleksibilitet. Men det er også en mental bryde-

kamp: I stedet for at opfatte nye, virtuelle samarbejder som snigende giftslanger, så må virksomhederne fremme dem.

Der findes ikke en enkelt model eller måde at arbejde sammen på, som dækker alle typer virksomheder og mennesker. Selv i samme virksomhed kan man have brug for flere samarbejdsmodeller.

Men et godt sted at begynde er med forventningsafstemning og klare aftaler om benchmarking af produktiviteten. Der skal følges op på målene, så arbejdsgiver og arbejdstager ved, hvad der er leveret. Eksempelvis, hvor mange kontrakter skal medarbejderne indgå? Hvor mange kundesamtaler skal de nå? Hvordan skal arbejdstiden være? Med i de mål hører også styring af fleksibiliteten, så ingen får 80 timers arbejdsuge og stress.

Kamelerne

For at nå så langt skal der dog sluges et par kameler på begge sider af bordet:

Medarbejderne og deres fagforeninger skal opgave en forældet opfattelse af, at de så havner i kontrollens spændetrøje. En ny frihed kompenserer nemlig for det: Medarbejderne får større kontrol over måden han/hun arbejder på og fleksibilitet i, hvornår – og hvor

– arbejdet udføres.

Lederne skal til gengæld forstå, at fleksibelt arbejde ikke er fritid.

Personalechefen skal lære, at det bremser fleksibelt samarbejde, hvis medarbejderen hele tiden skal være på "sin plads".

Medbestemmelse, selvledelse og teamwork er nøgleord i de nye, virtuelle samarbejdsformer.

Vi skal gøre en dyd ud af det virtuelle arbejdes natur, hvor man i høj grad er fri af tid og sted. Fremtidens netværksmenneske lever af at kommunikere med masser af mennesker. Hele dagen. Det kræver netop fleksible, virtuelle samarbejdsformer, som øger medbestemmelse og selvledelse. Undersøgelser viser heldigvis, at de samarbejdsformer giver tilfredshed. Og tilfredshed kan aflæses direkte på bundlinjen. Det er der ikke mange følelser i. Det er bare sund fornuft.

Nye samarbejdsformer handler altså om målfokusering og nye ledelsesopgaver: Vi skal fodre medarbejderne med tilstrækkelige informationer og få de nye tanker spredt i virksomheden samt skabe måleredskaber for de nye, gode ideer – og redskaber til at belønne dem.

Virksomhederne har virkelig brug for en time-out, hvor sådan en ny strategi for samarbejdet kan give flere scorede mål, end konkurrenterne kan levere. ■