



Hjemmearbejde og Ledelse af Supply Chain post Covid-19

Af Henning de Haas, Haas Læring&Ledelse / Århus Universitet, Institut for Forretningsudvikling og Teknologi og Troels Møller, Konsulenthuset Cubion

I marts 2020, da hele landet blev lukket ned, var beskeden, "at alle, der kan arbejde hjemme, skal arbejde hjemme". Det førte til, at alle supply chain funktioner, der kunne udføres hjemmefra, blev flyttet hjem. Det var i høj grad de administrative funktioner, planlægning, indkøb, kundeservice mv., som kunne gennemføres "on-line", og rigtig mange medarbejdere fik ændret arbejdsstedet fra kontoret med kollegerne, kaffemaskinen og kantinen, til spisebordet i hjemmet. Enten alene-hjemme eller sammen med resten af familien med de udfordringer, det har givet. Pasning og/eller coaching af børn, der skulle hjemmeundervises, nogle gange med kamp om bredbåndskapaciteten. Den øvelse har vi så gentaget hen over vinteren, og vi håber i skrivende stund på, at landet bliver genåbnet inden længe. På flere arbejdspladser har medarbejderne ikke været fysisk sammen siden marts 2020, dvs. over et år.

En effekt af Covid-19 har på denne måde været en accelereret forandring hen imod mere fleksible arbejdspladser, både tidsmæssigt og geografisk. Der er eksempler på medarbejdere, der passer deres job om aftenen, fordi det er der, det kan lade sig gøre. Eller nogle som passer deres nordjyske job fra sommerhuset på Bornholm. Dansk Industri (DI) peger på, at hjemmearbejde er "kommet for at blive" (DI, 2020). Hjemmearbejde blev tidligere betragtet som et medarbejdergode, at kunne arbejde hjemmefra, spare transporttid og kunne få familielogistikken til at hænge sammen, og det var noget, som blev skrevet ind i ansættelsesaftalen. Hjemmearbejde er nu ifølge DI (2020) etableret som en ny måde at arbejde på. Hos TDC har 2020 også været et år med fokus på "fremtidens arbejdsplads" (TDC, 2020). HR-direktør i TDC NET, Hanne Blume, troede inden Covid-19 ikke, at en øgning af hjemmearbejde ville kunne fastholde produktiviteten - "Hvis man inden coronakrisen havde spurgt mig, om vi kunne fastholde produktiviteten og forbedre medarbejdertrivsel, da vi alle blev tvunget til at arbejde hjemmefra, ville jeg have sagt klart nej. Men til alles overraskelse har det været tilfældet," (TDC, 2020). Lederne i TDC oplever, at deres teams stort set performer som før nedlukningen. Hvor supply chain ledelsen tidligere kunne understøtte medarbejdernes motivation og arbejdsglæde via coaching på opgaver og kunne sætte

rammer for arbejdets udførelse gennem den daglige tilstedeværelse, dialog og opfølgning på opgaver, giver den mere distribuerede organisation, hvor medarbejderne ikke er samlet i teamet på kontoret, nye betingelser for udøvelse af ledelse. Ledelse kommer fremover, i højere grad end før, til at ske via de digitale platforme MS-Teams, Zoom eller andre platforme, og ledelsesopgaven bliver i høj grad lagt over til medarbejderne selv - De skal være selvledende i bredeste forstand, og det rejser spørgsmålet, hvordan en supply chain leder kan skabe et trygt og motiverende arbejdsmiljø for den enkelte planlægger, indkøber, disponent, når arbejdet ikke længere udføres på virksomheden, men hjemme hos medarbejderen? Hvordan kan lederen - i sin iver for at være interesseret og involverende - undgå at komme til at overskride nogle grænser i forsøget på at coache og motivere "online"?

Der er brug for en ny forståelse af ledelse. "Selvledelse" kan give det indtryk, at der ikke er nogen ledelse, men det er en misforståelse at tro, at supply chain organisationer med selvledelse har mindre ledelse. Ledelse har en afgørende betydning i de selvledende supply chain organisationer. Der er ikke mindre ledelse, der er brug for mere ledelse - meget mere ledelse. Men hvordan skal der så udøves ledelse for at kunne skabe arbejdspladser med læring, der giver mening for medarbejderne, og som kan fastholde motivationen? Covid-19 nedlukningen har givet et fornyet fokus på grundlæggende ledelses elementer som vejen til succes med digital supply chain ledelse (ledelse på distancen).

DI (2020) peger på, at lederne skal vise medarbejderne tillid og indrette målstyrings- og belønningssystemerne, så de understøtter en adfærd med frihed og selvledelse via fokus på resultater og mindre fokus på indsats gennem f.eks. time registreringer. Hvor planlæggerne og indkøberne plejede at sidde i deres teams og kunne høre hinanden, small-talk, lave jokes og følges til kantinen til frokost, så sidder de nu hjemme og knokler på for at sikre planlægningen eller indkøbet, men det sociale element, som er en del af limen på en arbejdsplads, er der ikke på samme måde som før. Vi har hørt om arbejdspladser, hvor reglen var, at ingen brugte kamera til møderne for at undgå problemer med båndbredde. Eller måske var det forfængelighed hos en leder, der førte til den beslutning? Men - forestil dig et supply chain koordineringsmøde, hvor alle deltagerne sidder med en pose over hovedet. Det gør ikke ledelse lettere. Når lederen ikke er fysisk tilstede sammen med medarbejderne, ved LEAN tavlen og i afdelingen, bliver lederen og måden, der ledes på, meget synlig, og samtidig er det vanskeligt for lederen at "læse" medarbejdernes reaktioner.

Et element, som supply chain lederen skal være opmærksom på, er, hvordan der kan skabes og fastholdes fællesskab og tilknytning til afdelingen og virksomheden. I den første nedlukning var der næsten en "hype" for at få arbejdsgangene til at fungere, og det momentum var med til at gøre det lettere at lede digitalt. Med vinterens nedlukning er

presset på ledelsen og behovet for en supply chain ledelse, der skaber fællesskab og tilknytning, blevet tydeligt. Det er ikke en let ledelsesopgave både at holde sig selv motiveret og samtidig at holde humøret oppe og motivere sit team. Det pres, som supply chain lederen skal håndtere, kommer i høj grad af, at vi ikke sidder sammen fysisk længere. Det er vanskeligt at aflæse de enkelte medarbejderes reaktioner. Hvordan har de det egentligt? For medarbejderne er et af de uformelle rum forsvundet – snakken ved kaffemaskinen. Der er set mange forskellige forsøg på at lave digitale fredagsbarer og andre "kaffemaskine-snak" møder, men det giver ikke den samme effekt, for det er vanskeligt at opnå det samme nærvær via Teams eller zoom, som når vi mødes fysisk. Vores uformelle kalibrering af holdninger og meninger sker ikke længere, og det kan skabe en usikkerhed, som supply chain lederen skal være opmærksom på.

Det er vigtigt at være bevidst om formålet med de opgaver, som medarbejderne løser, og det er vigtigt at turde tale med planlæggerne om, hvorfor produktionsordrer skal prioriteres på en bestemt måde, eller med indkøbsdisponenterne om, hvorfor MOQ skal være lav, selv om pristrappen tilsiger, at der skal købes større mængder. Covid-19 nedlukningen og supply chain ledelse via digitale medier understreger vigtigheden af at se trivsel og performance som to ben i ledelse, der begge skal være tilstede.

For at kunne skabe den trykthed i dialogen, der er nødvendig, og for at kunne tage dialogen på en respektfuld måde via de digitale medier, skal supply chain lederen være bevidst om sit eget menneskesyn og sit ledelsesgrundlag, identitet, for at kunne tale med medarbejderne om deres trivsel. Før Covid-19 nedlukningen kunne mange supply chain ledere lykkes med "et-benet-ledelse" dvs. udelukkende at holde fokus på drift, LEAN-tavlen, 5S, KPI-overblikket. Det har kunnet lykkes, især fordi rammerne på arbejdspladsen i mange tilfælde har udgjort den lim, der har sikret den menneskelige side af det at være på en arbejdsplads. Med vinter nedlukningen oplever mange medarbejdere at føle sig pressede. Der er endnu mere behov for, at supply chain lederne leder på "to-ben". Der skal fortsat være fokus på den operationelle performance, men også den menneskelige trivsel, som ikke alene er forbundet til jobbet, men også - og måske endnu mere end før - den trivsel, der hænger sammen med den enkelte medarbejders sociale omgivelser. Det er vigtigt at understrege, at den øgede vægt på trivsel ikke skal ses i modsætning til at ville opnå afdelingens og virksomhedens aftalte mål, f.eks. lager omsætningshastighed, leveringsservice osv. I "online supply chain ledelse" er Teams/Zoom eller en anden platform en ramme for ledelse, og den skal lederen mestre og turde bruge.

Tre greb til handling, kunne være:

- 1) Gør den unormale situation normal. Hold fast i, at de vigtigste af supply chain teamets rutiner også kan lade sig gøre on-line. F.eks. morgenmødet med opfølgning på produktions- og indkøbsordrer, leveringsstatus til kunderne, S&OP møderne osv. Husk at forberede teamet på, at du forventer, at de deltager aktivt – f.eks. med kamera. Lad de enkelte medarbejdere i teamet få taletid på møderne, det vil måske tage lidt længere tid end normalt, men alle vil opleve at få sagt noget, der er vigtigt for dem, og at blive hørt og dermed opleve stadig at være en del af et team.
- 2) Indbyg små "Time-out rum". Fra kriseledelsesuddannelse, hvor man lærer at håndtere uforudsete situationer kompetent, ved man, at små Time-outs virker. En timeout med supply chain teamet kan have en varighed af 10 til 15 min, hvor formålet er at lytte til teamet og sikre, at alle har det godt og kan løse de opgaver, de er i gang med. Alle skal have taletid. Et forslag til dagsorden kan være 1. Situationsbeskrivelse – "hvordan har du det?". 2. Potentialet/mulighederne i situationen – "hvordan kan du/vi bruge situationen til at bygge på?". 3. Opgaver – "hvem gør hvad"? 4. En runde, hvor supply chain teamet tjekker ind med, hvordan de forstår opgaverne. 5. Næste Time-out er hvornår? Time-out rum kan være daglige kontrolrums tjek in.
- 3) Indbyg besøg på "rastepladser". De fleste børnefamilier kender til situationen, at man engang imellem er nødt til at besøge en rastep-lads. Børn og voksne skal ud af bilen og strække ben. Bil og mennesker tømmes for affald: Ny energi hældes på bil og mennesker. Det kan betale sig i overgangsfaser at køre supply chain teamet ind på en rastep-lads. En rastep-lads er ikke en fredagsbar. Det er supply chain lederens rum, hvor der er plads til lidt større drøftelser. Plads til at få talt problematikker igennem og frem for alt få fællesbilleder af, om vi er på rette vej? Det kan være temaer som leverandører, der ikke performer, processer der ikke virker. Husk også at fejre det, der faktisk virker godt, selv om teamet ikke sidder sammen. Det kan være kolleger, der er gode til at hjælpe hinanden, god feedback fra en kunde osv. Rasteplads besøg gennemføres eksempelvis hver anden uge.

Kilder:

- DI (2020) Er selvledelse og hjemmearbejde 'the new normal'? <https://www.danskindustri.dk/brancher/di-handel/nyhedsarkiv/nyheder/2020/12/er-selvledelse-og-hjemmearbejde-the-new-normal/> (hentet, 22.12.20)
- TDC (2020) Fremtidens hybride arbejdsplads <https://erhverv.tdc.dk/perspektiv/fremtidens-hybride-arbejdsplads> (hentet, 22.12.20)

Forfatter: Troels Møller

Troels Møller, Chefkonsulent og Partner i Cubion: Erfaringer dækker på den ene side praktisk ledelse, ledelse i produktionsmiljø, ledelse i udviklingsmiljø, ledelse i chefgruppe, ledelse i bestyrelsesrummet. På den anden side konsulentrollen, procesrollen som den, der igangsætter eller understøtter udviklingsprocesser. Erfaring som underviser, facilitator, tovholder, instruktør (blandt andet kriseledelse for offshore ledere). Erfaringer dækker fra egen ledelsespraksis til bestyrelsesrummet og de ledelsesudfordringer, der ligger her. Fokus er at få mennesker og organisationer til at lykkes, hvor lederrollen har en særlig opmærksomhed i forhold til, hvordan lederen kan lykkes i denne meget sammensatte og komplekse funktion. <https://www.linkedin.com/in/troelsmoellercubion/>

E-mail: troels@cubion.dk



Forfatter: Henning de Haas

Henning de Haas, Ejer Haas Læring&Ledelse og Adjunkt, Århus Universitet, Institut for forretningsudvikling og teknologi. Erfaringen dækker mange forskellige lederroller og opgaver i en række mellemstore og store danske virksomheder (Bang&Olufsen A/S, LEGO System A/S, AGCO Corp, KK WindSolutions A/S, Vestas WindSystems A/S). Konsulenterfaring som projektleder, facilitator og underviser. Endvidere erfaring med undervisning og forskning på Syddansk Universitet og på Århus Universitet. Fokus er på passionen for mennesker og ledelse i supply chain, og de muligheder som organiseringen giver for mennesker til at lære og udvikle sig. <https://www.linkedin.com/in/henningdehaas/>

E-mail: hdh@btech.au.dk