

WebCase

Partnerskabsaftale for IT ADVISORY Et konsulenthus uden hus

Længslen efter et frit arbejdsfællesskab

Kristian Sørensen, der arbejder som uvildig strategikonsulent og it-ledelsesrådgiver, længtes i slutningen af 2018 efter noget større end sin egen solo-virksomhed. Opgaverne væltede ellers ind, og han havde både glade kunder og gode samarbejdspartnere. Tidligere havde han været ansat i et stort corporate konsulenthus i et hierarki, hvor man kun bevægede sig opad. Og det skulle han ikke tilbage til. Heller ikke rollen som arbejdsgiver med regler og krav om kontrol ønskede han at gentage.

Det, han savnede, var et arbejdsfællesskab, der var både ligeværdigt og sjovt. Og hvor han stadig kunne beholde sin frihed. Alle de dygtige mennesker, han havde i sit netværk, og som han samarbejdede med om kundeopgaver var i virkeligheden dem, han ville være et "Vi" sammen med. Ikke som ansatte eller hyrede, men i et arbejdsfællesskab, der gav mening.

Sådan bliver vi til et "Vi"

Kristian samlede derfor otte konsulenter fra sit netværk i et mødelokale og sagde til dem: "I fortjener at lære hinanden at kende" og præsenterede dem for idéen om et arbejdsfællesskab. Konsulenterne havde ligesom Kristian en fortid i store organisationer og elskede deres nuværende frihed. De var positivt stemte over for idéen, men udfordrede ham på, hvorfor man skulle skabe et egentligt arbejdsfællesskab, når det allerede fungerede fint at teame op fra opgave til opgave.

Sammen nåede de frem til, at dét, der forbandt dem, var ønsket om at skabe en sjovere og mere meningsfuld fælles forretning – båret af faglighed, fællesskab og frihed.

Men ...

- Hvordan skulle de definere et fælles rum, når de fysisk sad hver for sig?
- Hvordan skulle de drive virksomhed sammen, når de havde hver deres CVR.nr?
- Hvordan kunne det gøres med fælles drivkraft på en tillidsbaseret måde – som også kunderne forstod?
- Og hvordan kunne de undgå at gøre det juridisk og økonomisk kompliceret, samtidig med at det heller ikke måtte virke uprofessionelt?

At etablere et professionelt, men uformelt arbejdsfællesskab uden at gå på kompromis med frihed og alt det sjove betød, at regler og andet pseudoarbejde ikke måtte stjæle fokus. En traditionel juridisk kontrakt var ikke en mulighed, da de jo netop ikke ville tale om rettigheder og forpligtelser og heller ikke ønskede at binde hinanden med traditionelle juridiske klausuler.

I princippet kunne de blot have holdt deres samarbejde uformelt med en god fælles strategi. Men én ting er at sidde rundt om et bord og nikke til en fælles retning. Noget andet er at få sat ord på det. Hvis de skulle blive et reelt "Vi", kom de ikke uden om en egentlig partneraftale.

Faglig stolthed, venskab og god energi

Min opgave blev at facilitere Kristian i mål med partneraftalen og sætte ord på visionerne om en sjovere og mere meningsfuld forretning.

Partnerne formulerede det selv sådan:

"Det, der binder IT ADVISORY sammen, er vores værdifællesskab, fælles faglighed med stor bredde, venskab og energifyldte samarbejder, en god forretning, og at vi skaber resultater, vi alle er stolte af."

De var altså allerede tidligt i processen tydelige omkring de værdier, de gerne ville holde sig selv og hinanden op på.

Det, de nu skulle forme sammen, krævede en ny form for professionalisme i både aftaler og sprog, der adskilte sig markant fra kulturen i de store organisationer, hvor partnerne tidligere havde arbejdet.

Ny professionalisme i sproget

Partnerne opdagede dog ret hurtigt, at de, trods deres tillidsbaserede og frihedselskende mindset, selv var biased i forhold til sproget. Det første udkast til partneraftalen, som jeg faciliterede Kristian i mål med, fik noget push back, for det var ikke kun aftalestrukturen, der var anderledes, det var sproget også. For det afspejlede tonen og intentionerne hos partnerne uden traditionelle juridiske formuleringer. Og alt det, der normalt stod i en professionel aftale, var ingen steder at se.

I stedet for at være designet til en retssag, var aftalen designet med intentionen om, at det til enhver tid skulle være motiverende at søge samarbejdet og fællesskabet – selv hvis det var svært og drænende, og tilliden dalede. Og alt sammen skrevet i et sprog, der lå tættere på partnernes end juristernes.

Udformningen af partneraftalen gik i virkeligheden et spadestik dybere end blot ret og pligt, fordi de i stedet satte ord på de behov og interesser, der lå bag. Aftalen konstaterede f.eks., at det er altafgørende for samarbejdet at bevare den gode energi, at man har lyst til at komme til møderne, at der er respekt for at tage ansvar for konflikterne, og hvordan man har tænkt sig at leve op til dette i praksis – stadig med en aftale, der var juridisk bindende, selvom den var baseret på tillid.

Enkelte elementer fra traditionelle klauser såsom persondata, fortrolighed, immaterielle rettigheder og ansvar i forbindelse med tab, fandt stadig plads i IT ADVISORYs betingelser over for kunder og samarbejdspartnere – omend det ikke fyldte meget. Men det var nødvendigt at inddrage, fordi kunderne var store organisationer, som ikke nødvendigvis håndterede konflikter baseret på tillid.

“Vi” i ånd, skrift og tale

Partnerne hos IT ADVISORY adopterede dog hurtigt det mere prosaprægede sprog i deres aftale:

- Vi er et “vi” i ånd, skrift og tale – med fælles mål og fælles ansvar.
- Vi er åbne og ærlige på en venlig måde – ‘clear is kind, unclear is unkind’

At de i begyndelsen havde sat spørgsmålstegn ved sproget, skyldtes mest en forundring over den anderledes form. Men de anerkendte logikken i, at juridiske formuleringer ikke bidrager til den gode stemning, og at det er strategisk smart at skrive en aftale i et sprog, hvor de selv er på hjemmebane og advokaterne på udebane, hvis der skulle opstå en konflikt.

Med sproget blev der derfor skabt grobund for en ny virkelighed. En virkelighed, der løbende bliver tydeligere og tydeligere. Nyt indhold har efterhånden fundet vej til aftalen – blandt andet gennem konfliktsituationer, hvor konfrontationer bliver omsat til ny læring og altså nye ord og begreber. Fordi vi begriber verden med de begreber, vi har at begribe med.

Dør energien, dør samarbejdet, dør forretningen

Med IT ADVISORYs netværksbaserede konstellation var det altafgørende at holde energien. Dør energien, dør samarbejdet, dør arbejdsfællesskabet, dør forretningen. Aftalen måtte derfor ikke kvæle, men skulle booste denne energi.

Derfor var det også vigtigt, at man som det første skrev ind i aftalen, hvad de alle sammen havde energi på, hvorfor de havde lyst til at komme til møderne, og hvad der bandt dem sammen.

Planen med en dynamisk aftale var, at de ville bruge aftalen som et ledelsesværktøj,

så de, når konflikterne opstod, eller energien dalede, kunne hive aftalen frem og tjekke, hvad der havde ændret sig.

Var der sket noget, de aldrig havde fået håndteret i aftalen?

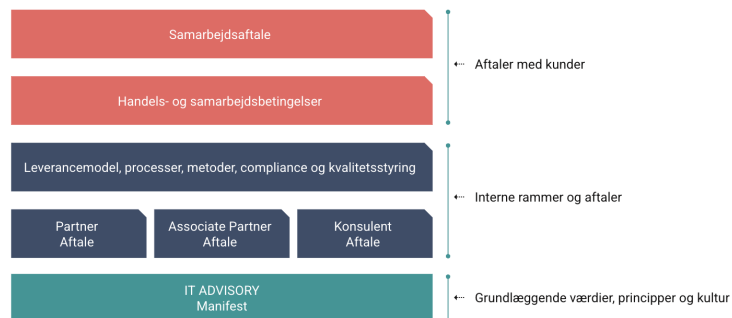
Havde virkeligheden ændret sig?

Med aftalen i hånden kunne partnerne til enhver tid derfor genopfriske den tone, aftalen var skrevet i og intentionerne bag. Aftalen forevigede så at sige den energi, der var til stede, da den blev indgået og motiverede til at søge samarbejdet i stedet for at skabe en bagdør ud via f.eks. traditionelle misligholdelsesbeføjelser.

Når rammer og aftaler favner vilkårene

Efter et par år med den dynamiske partneraftale udvidede IT ADVISORY deres rammer og aftaler. Alt, der vedrører deres grundlæggende værdier, principper og kultur, skrev de ind i et fælles partnernmanifest, der blev offentliggjort på deres hjemmeside. Og udadtil mod kunderne lavede de derefter et sæt handels- og samarbejdsbetingelser, der er tro mod deres manifest.

Rammer & aftaler i IT ADVISORY



Efterhånden er de blevet så erfarne og fortrolige med deres rammer og aftaler, at de kan arbejde med dem på egen hånd uden at involvere en ekstern facilitator. Alle rammer og aftaler ligger på et fælles drev, så partnerne kan tilgå dem. Det er levende dokumenter, skrevet i deres eget sprog. De har derfor et dynamisk ledelsesværktøj og en fælles styringsmekanisme, der understøtter arbejdsfællesskabet, og som favner de vilkår, der er på et givent tidspunkt.

Partneraftalen fungerede på et tidspunkt også som et styringssystem for konflikthåndtering. To partnere var gået skævt af hinanden, og en tredje brugte partneraftalen til at hejse et flag for deres aftale om konfliktansvarlighed og at involvere en uvildig mediator. Som der stod i aftalen:

“Vi vælger mediation, fordi vi ved, at man kan spille mange ressourcer på hårde forhandlinger, alt imens man risikerer at konflikten eskalerer.”

I respekt for aftalen mødte alle op – selvom konflikten trods alt ikke var så alvorlig. Men ud over lettelsen over at få talt ud førte mediationen til, at de alle fik endnu større respekt for hinandens faglighed, personlighed og erfaringsniveau, og at de fik tilføjet nye formuleringer i partneraftalen i forhold til, hvad de forventer af hinanden.

Et foranderligt “vi”

En faktor, der har påvirket virksomheden både internt og eksternt, er, at arbejdsfællesskabet vokser. Der blev derfor brug for en større fælles juridisk enhed, som i fællesskab var ansvarlig for administration, markedsføring og salg – alt det, som i begyndelsen primært lå hos Kristians CVR.nr, men som i dag er udvidet til tre ejere. Herudover var der også brug for at tilknytte flere partnere.

Rammerne og aftalerne lettede processen, fordi det var transparent for både nye ejere og partnere, hvad man købte ind på. Og netop deres særlige samarbejdskonstellation var med til at gøre deres arbejdsfællesskab populært og tiltrækkende for nye partnere – oftest også de dygtigste og mest erfarne IT-konsulenter på markedet, der hverken kan ansættes, kontrolleres eller købes.

At insistere på tillid – og ikke kontrol

Tillid er ikke en fluffy konstellation for hyggens skyld. Det er effektivt forretningsmæssigt, fordi IT ADVISORY faktisk kender og kan huske deres aftaler. Tillid er at turde skabe rammer og aftaler på en anderledes måde, som kræver, at man træder ud af sin komfortzone ovenikøbet på et område, hvor de fleste er opdraget til, at juristerne ved bedst. Og at gøre det uden at springe over, hvor gærdet er lavest, fordi det forpligter endnu mere at insistere på tillid.

Den åbne tillidsfulde konstellation betyder også, at de i IT ADVISORY ikke har konkurrenceklausuler mellem sig. Den dårlige karma, der ville opstå ved at skulle kontrollere hinanden, ønsker ingen af dem. Hvis en kunde springer over til en anden partner giver det derimod anledning til at reflektere over, om arbejdsfællesskabet ikke fungerede, eller om kunden og en anden partner simpelthen er et bedre match. For bæredygtige relationer er ikke fastlåste, men flydende. IT ADVISORY kan selv tilpasse aftalerne i takt med at verden forandrer sig.

Partneraftalen skabte altså en selvledende organisation i sin måske reneste og mest naturlige form – et reelt alternativ til de traditionelle hierarkier, hvor tillidsbaserede relationer erstatter formelle kontrolmekanismer.

Friheden til at sætte det bedste hold

I dag er det anderledes setup blevet en del af IT ADVISORYs branding. Det er let for kunderne at forstå fordelene ved et arbejdsfællesskab, der til enhver tid har friheden til at stille det bedste hold til opgaven, fordi energien ikke skal bruges på at skaffe indtægter til at dække faste lønninger eller interne bureaukratiske processer og administration. Et hold, som ovenikøbet holder af hinanden, og også selv bliver motiverede og inspirerede af at arbejde sammen med de bedste fra branchen.

Partnerne hos IT ADVISORY vidste godt på forhånd, at de var gode hver især. Men deres rammer og aftaler har gjort det tydeligt, hvem de er, og hvad de kan sammen som et "vi". Processen har lært dem at slippe de fastlåste kutymmer, de havde med sig fra deres tid i en corporate verden, hvor man lytter til eksperter oppefra og udefra, når man indgår aftaler, og hvor traditionelle juridiske klausuler ligger fast.

Nu ved de, at en aftale kan baseres på tillid uden at blive fluffy og uprofessionel. De har mærket på egen krop, hvordan deres rammer og aftaler har bundet dem sammen og bragt dem tættere på hinanden. Og de har formået at vende konflikter til succesoplevelser, fordi de håndterede det professionelt og tog læringen med videre.

I dag udgør deres rammer og aftaler en styringsmekanisme, som gør det svært at sidde rundt om et bord og nikke til en fælles retning uden helt konkret at få sat ord på, om det nu også holder i praksis. For de vil til enhver tid holde hinanden op på, om de er tro mod deres manifest. Og på samme måde vil kunderne kunne holde dem oppe på, om de er tro mod deres handels- og samarbejdsbetingelser.

At der faktisk ikke var behov for klassiske juridiske klausuler var en overraskende indsigt. Og endnu mere overraskende var kundernes positive modtagelse af konceptet – fra globale spillere til mindre organisationer. Hvordan kunderne ville reagere på, at man slap de traditionelle juridiske klausuler, havde oprindeligt været en stor bekymring. Men frygten var ubegrundet.

IT ADVISORY er ikke bare et brand, men et partnerskab for selvstændige konsulenter, der sætter retningen for, hvordan fremtidens mest attraktive konsulenthus kan organiseres. Et konsulenthus uden et hus, men med et "vi", der fungerer som ét hus ud mod kunderne.

De bedste konsulenter vil ikke bindes af faste rammer og hierarkier samtidig med, at de heller ikke vil være solo-selvstændige uden kolleger, fælles viden og brand. De søger netop arbejdsfællesskaber som IT ADVISORY.