

Filosofi

TANKER: Medarbejderne skal have rum til at forfølge deres interesser og vælge arbejdsområder, de brænder for. En ph.d.-studerende støtter sig bl.a. til filosofen Søren Kierkegaards tanker, når han skal give bud på, hvordan det rådgivende ingeniørfirma Novo Nordisk Engineering kan fastholde sine medarbejdere.

AF THOMAS BJERG

Et par store lunser Kierkegaard og nogle velhængte tanker fra Aristoteles. Krydret med udsøgte 1600-tals-ideer fra hollænderen Spinoza og serveret med tyske indfald af Heidegger.

Ph.d.-studerende og erhvervsforsker Finn Janning griber ned i det filosofiske arvegods, når han skal beskrive sit forskningsprojekt i ingeniørkoncernen Novo Nordisk Engineering (NNE).

Målet er at give nogle bud på, hvordan virksomheden kan fastholde medarbejdere i en tid med små ungdomsårgange og få ingeniører. Det skal ske ved at skabe et handlingsrum i virksomheden, så den enkelte medarbejder får plads til at udvikle sig.

»Jeg forsøger at skabe nogle nye måder at forstå det at være et arbejdende menneske på. Og så har jeg et bud på, hvordan virksomheden kan stramme begreber op, så de bliver mere frugtbare. Det handler blandt andet om at fokusere på medarbejdernes interesser,« siger Finn Janning.

Han er klar over, at opgaven er udfordrende i en virksomhed, der er en del af Novo-koncernen med al dens fokus på social ansvarlighed, miljø og medarbejderpleje.

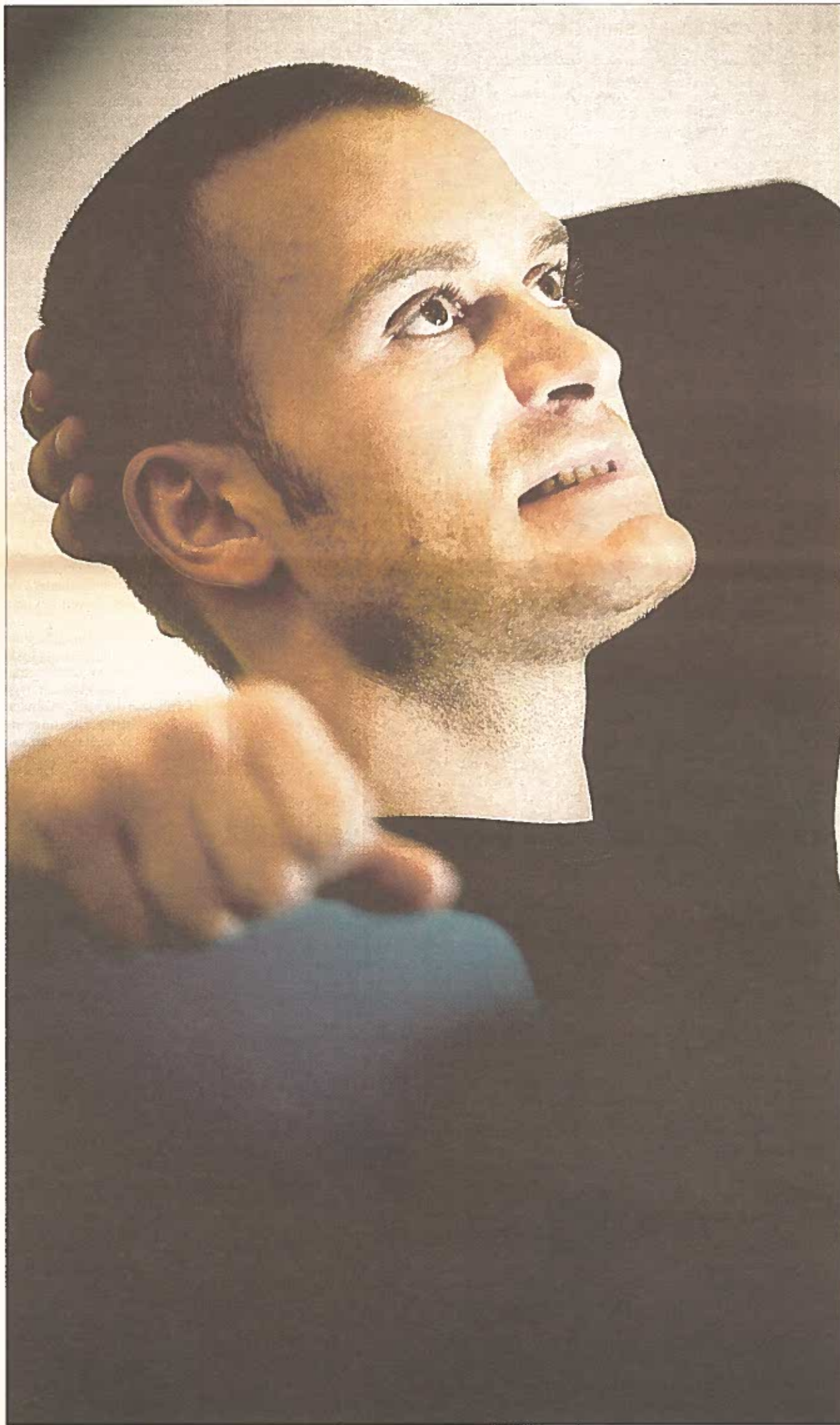
»Det svarer lidt til at få en 100-meterløber til at løbe et par hundrededele sekund hurtigere,« siger han.

Som cand. merc. i filosofi og erhvervsøkonomi fra Handelshøjskolen i København er han klædt på med både erhvervsøkonomiske teorier og evnen til at filosofere i praksis.

Han ligner heller ingen verdensfjern tænker.

Ultrakort klippet, med markerede ansigtstræk og klædt i sorte fløjlsbukser, en sort t-shirt med lange ærmer og et par sorte puma-sko i retro-stil kunne han lige så godt være model.

Der ligger noget dobbelt i hans opgave. At arbejde med det sociale rum og loyalitet i en hastigt voksende ingeniørvirksomhed med 1.300 medarbejdere kræver, at han kan kombi-



Finn Janning arbejder konsekvent med at kæde mange tiders filosoffer sammen med moderne ledelsesfilosofi. Det handler om at tune NNE til at køre endnu hurtigere.

Fotos: Peter Elmholt/Scan

ner store tanker med en dagligdag, hvor medarbejderne lever stadig flere deadlines. NNE etablerer bioteknologiske og farmaceutiske fabrikker vil nedbringe leveringstid fra 18-24 måneder til 12 måneder i 2004.

Åben slutning

Hans daglige arbejde veksler mellem det konkrete og det abstrakte.

I øjeblikket indsamler han historier fra nuværende og tidligere medarbejdere i en såkaldt storytelling-projekt. Historierne skal være billeder på virksomhedens ånd og måde at gøre tingene på. Men hele tiden, når Finn Janning taler, kommer han til filosoffer.

Fra Kierkegaards ide om, hvordan mennesket må indlæggere sig selv ved at udfolke sine passioner i livet, til veten Aristoteles poetik, der siger, at historier har en begyndelse, en midte og en slutning. Her dog inspireret af den italienske professor og forfatter Umberto Eco's tanker om åbne værker.

Overført til virksomheder er det den medarbejder muligheden for at skrive sig selv ind i firmaets historie.

»Når virksomheden rekrutter nye medarbejdere, bør de åbne sig over for dem, så de fornemmer af, at de kan sætte sig ind i virksomhedens historie. At de med deres indsigter kan påvirke og forbedre, hvordan virksomheden udvikler sig,« siger 28-årige Finn Janning.

Allerhelst vil han tage afsæt i Søren Kierkegaards tanker om begær og passion.

»Kierkegaard talte om et interessant liv, hvor man leve sin livspassion ud. At brænde for det man gør og udfolke sin metier. Overført til en virksomhed skal den give plads til at medarbejderen folder sig ud og tillade, at medarbejderens interesser bliver styrende. I livet er der ikke den mulighed, bliver ikke opfyldt her i livet, og begynder vi at tvivle på vores evner. Omvendt vil medarbejdere, der får lov at forfølge deres interesser, være loyale og investere i virksomheden. Fordi de udvikler og udfolder de

styrker loyaliteten

kompetencer. Det er jo vigtigt, at man som medarbejder ikke taber sin markedsværdi,« siger Finn Janning.

Interesser skal gødes

Men hvis nu medarbejderens interesser ikke stemmer overens med virksomhedens?

»Hvis det handler om at flette peddigrør, så er det nok noget, medarbejderen må gøre i sin fritid. Men en virksomhed kan også åbne op for nye interesser i medarbejderne. De fleste børn på fem år kan ikke lide

»Heidegger talte meget om hjemlighed. Når man føler sig hjemme, folder man sig mest ud. Man tør realisere sig selv og sine interesser.

rosenkål, men mange voksne synes, at det smager godt. Medarbejderen kan også tænke, at hvis jeg skal fortsætte her, så skal jeg måske interessere mig for andre ting,« siger Finn Janning.

Men selv i en videnstung virksomhed som NNE, er der vel uinteressante opgaver og rutineprægede jobs?

»De fleste ved, at de er nødt til at lave noget, der ikke er så spændende, for at de kan tage sig af de rigtigt udfordrende ting. Og så er det vigtigt med jobrotation. På alle planer skal folk kunne prøve andre stillinger og udfordringer,« siger Finn Janning.

Han forklarer, at loyalitet er særlig vigtig i videnstunge virksomheder, hvor det er dyrt at miste folk. Men også arbejdsformen, hvor medarbejdere i stigende grad kan arbejde via Internettet og ikke er bundet til ét sted, gør det vigtigt, at medarbejderne er loyale.

»20 procent af alle virksomheder ligger i det intellektuelle, videnstunge område, hvor arbejdsformen i kraft af nettet bliver mere flydende. Det varer ikke længe, før mange virksomheder kan have deres IT-styrke i Indien, og arbejdet stort set kan foregå alle steder. Når det ikke er vigtigt, at medarbejderne i samme grad mødes fysisk, bliver loyaliteten vigtigere. Og her er det væsentligt, at medarbejderne arbejder med samme vision, der skal pirre deres interessefære.«

Visionen

NNE har som vision at være den bedste rådgiver og anlægsleverandør inden for den bioteknologiske og farmaceutiske industri. En vision, som Janning ud fra den hollandske filo-

Karrierekort og samtaler

Novo Nordisk Engineering har skabt karrierekort, hvor medarbejderne kan se, hvilke evner og interesser de bør have for at udfylde forskellige stillinger. Arbejdet med kortene har erhvervsforskeren Finn Janning taget del i.

»En karriere skal ikke blot være en opadgående streg, for så ender sporet i sig selv. Det er vigtigt med mange muligheder, hvis medarbejderen skal kunne udfolde sine interesser. Som økonomichef behøver du ikke satse på at blive økonomidirektør. Du kan også blive projektleder eller noget helt tredje,« siger Finn Janning, der kalder arbejdet et led i den menneskelige dannelsesproces og dermed en naturlig del af livet.

Karrierekortene kan gøre medarbejdernes to årlige samtaler i NNE mere konkrete. Her vurderer en overordnet, hvordan medarbejderen har klaret sig, ligesom medarbejderen får mulighed for at give udtryk for interesser og ønsker til sin karriere. Finn Janning mener, at samtalerne bør være gensidigt forpligtende.

»Der skal være en reel, gensidig respekt mellem to ligeværdige aftalepartnere. Begge skal forpligte sig på fremtidige mål. Det er både i virksomhedens og medarbejderens interesse.«

sof Baruch de Spinozas tanker kalder god. Spinoza, forklarer Janning, vendte etikken og begrebet det gode om.

»Normalt siger man, at noget er godt - og derfor vil vi det. Spinoza sagde: Fordi vi vil noget - begærer noget - er det godt. Det gode ligger altså iboende i os,« siger Janning og overfører begrebet til NNE.

»NNEs vision om at stræbe efter at blive den bedste, må nødvendigvis være god. Alle vil gerne være de bedste, og NNE bliver kun den bedste i kraft af sine medarbejdere. Men det kræver, at den giver medarbejderne et vist handlerum. Samme medarbejderens ønsker falde sammen med virksomhedens,

er der grobund for loyalitet og så kan virksomheden indfri sit mål.«

At føle sig hjemme

Er der ikke en konflikt mellem medarbejdernes ønsker og virksomhedens behov for at tjene penge?

»Jeg ser ingen konflikt der. NNE skal tjene penge, og derfor er virksomheden nødt til at udvikle sine medarbejdere. Behandler NNE ikke sine medarbejdere godt, kan den ikke indfri sin vision. Men medarbejderne skal selvfølgelig gå ind for visionen,« siger Finn Janning.

Han mener, at virksomheden skal være ærlig for at opnå medarbejdernes fortrolighed,

så de tør udleve drømme og interesser.

»Ved ansættelsen skal virksomheden forklare den nye medarbejder, at der er de og de muligheder, og så spørge om det kan indfri medarbejderens arbejdsmæssige ambitioner og interesser,« siger Finn Janning.

Ærligheden kan ifølge Janning få nye folk til hurtigt at føle sig hjemme i virksomheden. Og med hjemfølelsen kæder han Kierkegaard ideer sammen med den tyske filosof Martin Heidegger.

»Heidegger talte meget om hjemlighed. Når man føler sig hjemme, folder man sig mest ud. Man tør realisere sig selv og sine interesser. Hvis virksomheden viser nye medarbejdere tillid, kan det give en tempofordel, så medarbejderen hurtigere kommer ind i virksomheden,« siger Janning.

Han forklarer, at det som regel tager mellem tre og seks måneder, før en nyansat ingeniør begynder at give overskud i en virksomhed som NNE.

»På samme måde som det tager Ronaldo mere end to-tre kampe at blive ét med Real Madrids spil og vise sit værd.«

Derfor kan det ifølge Janning betale sig at grave i filosofernes arvegods - og forsøge at

Finn Jannsen spænder fra Heidegger til Aristoteles.



Novo Nordisk Engineering

NNE er Novo Nordisk's største, danske datterselskab.

	1998	1999	2000	2001
Omsætning i mio. kr.	463	453	707	1090
Årets resultat	9	4	15	37

Kilde: NNE

omsætte de abstrakte tanker til en konkret arbejdsdag.

business@berlingske.dk

Familie og karriere



Kirsten Stendeved er cand.mag., journalist, underviser og foredragsholder og "undervejs med" en bog om synergi mellem arbejdsliv og privatliv.

Sådan får du mere tid i hverdagen

»Ved at sætte deadlines og give slip, når de er nået, delegerer til andre og have tillid til, at både ens kolleger og børn godt kan selv, kan der både vindes timer og energi.«

DET, DE FLESTE KARRIEREMENNESKER sukker mest over, er manglen på tid: Der er for lidt af den i forhold til alt det, vi gerne vil nå. Men du har faktisk mere tid, end du tror, inklusive fri tid hvor du ikke skal skrive rapporter, sidde i møde, tage stilling, hente børn, købe ind, vaske tøj, læse godnathistorie, gøre rent eller pleje kæreste, slægt og venner, men bare kan være dig selv, slå hjernen fra og sidde med morgenhår foran fjernsynet og spise mayonnaise ud af tuben.

Forskere har nemlig regnet ud, at udearbejdende mennesker gennemsnitligt har 30 timer om ugen, hvor de ikke skal noget, hvilket er hele fem timer mere end i 1965. Det meste af denne tid kommer imidlertid i små bidder, der kan være svære at udnytte: fem-ti minutter ved morgenbordet, et kvarter mellem aftensmaden og lektiehjælp til ungerne, tyve minutter før sengetid og så videre. Så kunsten for det moderne menneske er at være klar over, hvor man finder den frie tid og udnytter den tilfredsstillende.

En stor del af nøglen til at mestre denne kunst er at undgå tidrovare såsom rådvidhed, perfektionisme, overspringshandling og skyldfølelse. Her kommer et par tip fra diverse time-management eksperter:

HVIS MAN IKKE ER KLAR over sine prioriteter, kommer det kvarter, der kunne være brugt til motion, læse fiktion, udfylde en tipskupen, ringe til en ven, eller hvad man nu vægter i livet, let til at gå med »intet«-aktiviteter såsom at surfe mål-løst på internet, pille næse, blade i reklameblade eller hyperventilere af stress over manglen på fri tid.

Så det er en god investering at bruge en weekend på at reflektere over de lidt større spørgsmål i livet, for eksempel: Hvad er vigtigt for mig? Hvad vil jeg gerne have nået, når jeg er 100? Hvem betyder noget for mig? Og når jeg er død, hvad vil jeg så gerne have af folk - min livsledsager, mit eventuelle afkom og mine venner - siger om mig? Ved at blive klar på disse spørgsmål, kan du afdække dine prioriteter i livet og undgå den rådvidhed, der let opstår i dagens mange tidssprækker, når man ikke ved, hvad man vil.

Undgå også at kravet om perfektionisme stjæler en masse tid, fordi du altid liiiiige skal bruge lidt ekstra tid på at gøre noget bedre. Ofte løses en opgave kun forholdsvis lidt bedre af, at man selv insisterer på at have kontrol over samtlige detaljer og filer og pudser til sidste øjeblik. Ved at sætte deadlines og give slip, når de er nået, delegerer til andre og have tillid til, at både ens kolleger og børn godt kan selv, kan der både vindes timer og energi.

OVERSPRINGSHANDLINGER KAN MÅSKE umiddelbart virke, som om de hjælper en med at vinde tid, fordi man får udsendt den ubehagelige telefonsamtale ved at gå rundt om sig selv, sniksnakke med kolleger, reorganisere skrivebordet eller besvare ligegyldige e-mails.

Men i virkeligheden kan al ens frie tid gå med at lave noget andet end det, man skulle, eftersom der jo er nok »ubehagelige« pligter at udskyde på moderne menneskers stress-lister. Hvis man i stedet får pligterne ud af verden med det samme, vil der afsløre sig fri tid til alle de ting, man også ønsker at nå. Vær derfor opmærksom på, at det tit ikke er opgaven selv, men de tanker vi gør os om den (for eksempel om hvor svær den er, hvor lidt vi har lyst til at udføre den osv), der får os til at udskyde den. Hvis opgaven virker uoverkommelig, fordi den er stor, så del den op i mindre bidder - det gør den automatisk mere spiselig. Et andet tip er at få det »væreste« ved opgaven overstået først. »Dette giver dig det skud af energi, du behøver for at gøre opgaven færdig,« siger Lee Silber, forfatter til bogen »Time Management for the Creative Person«. Du kan også lade være med at røre en muskel i et par minutter - det giver stor lyst til at arbejde!

ENDELIG ANBEFALER time management eksperter at undgå skyldfølelse, som stjæler en masse mental tid og energi. En af måderne er at afsætte bestemte tider i kalenderen til alle pligterne, så man ved, hvornår man har fri. Så bliver tiden ikke længere tøvet, og man føler heller ikke selv, man er nødt til at stjæle den, men kan nyde sin flimmer og sin mayonnaise med god samvittighed.