

25

eksperter om HR

HRM i dag og et blik
mod nye horisonter

25 års jubilæum

DANSK HR



Anders Fogh Jensen

Fra fundament til springbræt

– og om hvordan
man holder på
en libertiner

Anders Fogh Jensen Filosoffen

Fundament er blevet erstattet af springbræt

Dine gamle medarbejdere ville have ro og fred. De ville have gentagelse og sikkerhed. Det, som bankvæsenet forstod som sikkerhed, var, at lønsedlen gentog sig. Det gør den sådan set stadig.

Du siger måske til dine eller jeres medarbejdere, at de er fastansatte og derfor har de også en gentagelse i form af lønsedlen, som banken kalder sikkerhed. Men du ved også godt, at I må være agile og omstillingsparate og alt det der. Verden forandrer sig, og det forekommer nødvendigt at forandre sig med den, så derfor er sikkerhed i ansættelsen lidt noget andet end for 40 år siden, hvor man skulle passe sit job.

Hvad betyder det? Det betyder, at dine medarbejdere for det første tror på, hvad du siger, men også godt ved, hvad der kan ligge under, nemlig at selv det faste kan have sin udløbsdato. Derfor orienterer de sig.

Jo mere foranderlig organisationen eller virksomheden bliver, jo mere orienterer de sig. De har måske ligefrem fået en udløbsdato fra dig i form af et vikariat eller en projektansættelse. Eller noteret sig, at I bruger flere freelancere. De forsøger at orientere sig og håndtere en vis følelse af ubestemthed midt i alt denne foranderligheds- og disruptionsnak.

Nogle af dem tænker måske endda: Jeg skal ikke blive her altid. Hvis de har fået den tanke, at de ikke kan blive her altid, så er der måske ikke langt til den næste tanke: Hvordan skal jeg få det bedste ud af den tid, jeg er her? Hvordan udvælger og udfører jeg mit arbejde her, så der er største mulig chance for, at jeg kan finde noget andet?



“ DET ER SPRINGBRÆTSLEDELSENS PARADOKS: DU MÅ GIVE DEM MERE POTENTIET SPRINGBRÆT FOR AT HOLDE PÅ DEM, MEN DE MÅ IKKE UDLØSE DET

Se, der er sket det, at de gamles fundament er blevet til springbræt.

Nu er det ikke alle, der er stedt sådan, at de frygter at måtte videre. En ny generation af arbejdstagere, der hurtigt keder sig, har længe været på banen; og en bredt verserende ide om, at hvis man er længe det samme sted, så brænder man på som mælk, har længe været fremherskende. De ligner 1700-tallets libertinere. Her har vi folk, der fra den dag, de træder ind, tænker i, hvordan de kan udnytte organisationen bedst muligt til at komme videre. Det vil sige, at du bliver gjort til middel for deres afsæt. Det kan selvfølgelig være forfriskende, men det har også nogle bagsider.

For det første, kan det føre til en form for fedme: Hvis det, der sikrer mit springbræt, er, at jeg trykker mig selv mest muligt af og sætter mit aftryk, så bliver projekter og opgaver ikke udført til det for opgaven bedste, men for mit bedste. Det kan f.eks. være, at jeg forsøger at få tilført flere resourcer eller personale, fordi det giver mere springkraft til mit springbræt.

For det andet så bliver organisationen eller virksomheden dement. Den mister hukommelse, når folk springer rundt. Det var derfor, man i 1990'erne begyndte at interessere sig for tavs viden, og hvordan man kunne sedimentere erfaringer, så de ikke forsvandt sammen med medarbejderne.

Springbrættet har erstattet fundamentet på tre måder. Dels som erstatning for tabt sikkerhed for gentagelse. Dels som håndtering af kedsomhed. Og endelig også som håb om avancement ved at hoppe rundt.

Konsekvenser på mikroplan: aftalestrukturen

Den tilgang til verden, at man må være agil, som det hedder for tiden, fordi verden er uforudsigelig, sætter sig aftryk på mikroplanet. Helt ned i vores daglige aftalestruktur. Vi ser det dels som det, at der trykkes meget mere på aflysningsknappen uden begrundelse. Hvis noget bedre (mindre kedeligt) eller vigtigere dukker op, så bliver der aflyst, undertiden uden begrundelse.

Dels ser vi det også med den halve aftales opståen. Der, hvor man gerne vil holde muligheden åben og stadig holde sig selv fri for aftaler. Så kommunikerer man positivt og varmt i 'ja', 'fedt' og 'ih, hvor spændende' uden at det forpligter. Allerhelst vil man have folk på halvdistancon: så tæt på, at man kan bruge folk, så langt fra, at man ikke er låst til dem. Det kaldes på et andet plan for vikar, freelance eller projektansat. Hvis du er i tvivl om, hvad der mener, så prøv at invitere et yngre menneske til en overdådig nytårsfest allerede i oktober, og lyt til svaret.

Om

ANDERS FOGH JENSEN (f.1973) er filosof og dramatiker og forfatter til bl.a. bøgerne Projektsamfundet og Projektmennesket og teaterstykket De danser alene.

Du kan booke foredrag og sparrings-samtaler hos filosoffen Anders Fogh Jensen på www.filosoffen.dk

Alt der her betyder også en omgørelse af, hvad et ja betyder. I positivkommunikationen forsvinder nej'et nemlig, og så betyder ja ikke det samme.

På organisations- og virksomhedsplan er den halve aftale – intentionen om at gøre i den fremtid, vi dog ikke ved om – præsenteret som et vilkår. Men det er også en social teknologi: 'Siden vi ikke ved, hvad vi har at gøre med i fremtiden, kan vi ikke sige ja nu, men det er klart, at hvis du overpræsterer lidt, så står du bedre'.

Vi ser også en asymmetri i forhold til vigtighed. Enhver, der har været til konferencer, hvor ministre skal deltage, ved, at de aflyser hver anden gang. Men hvis man står bedre, kan man tillade sig mange aflysninger, ligesom andre gerne vil låse deres fleksibilitet, hvis de kan få adkomst til det attraktive – til springbrættet.

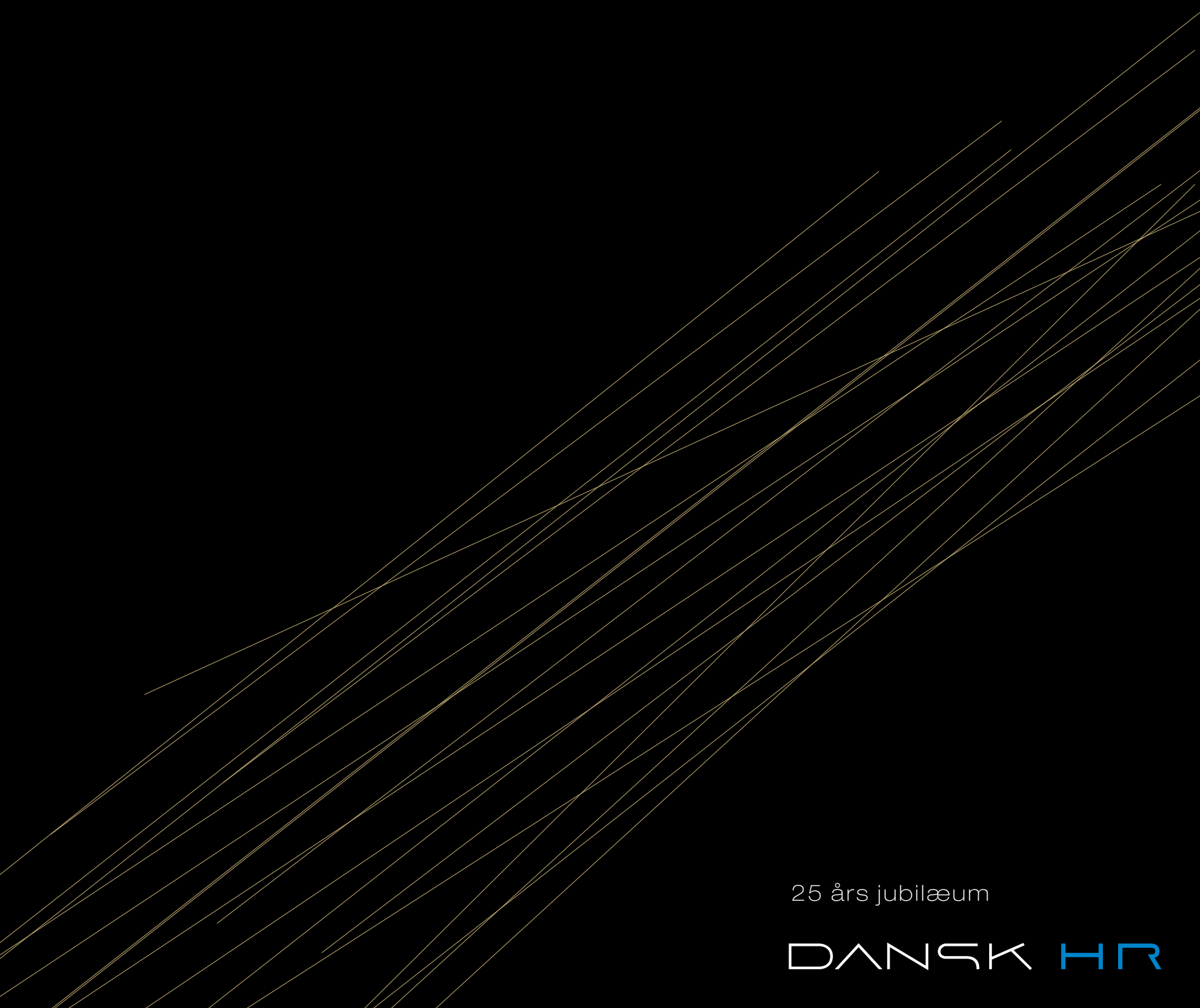
Hvordan holde på springbrætsmedarbejdere?

Nu spørger du måske, hvordan man holder på gode medarbejdere?

Hvis problemet er, at du ikke kan garantere stabilitet, og de gerne vil have det, så holder du staklerne hen med intentioner og våde drømme om det faste. Nogle af staklerne vil måske glemme, at de skulle tænke i springbræt og knokle videre med opgaverne.

Hvis problemet er, at de tænker i springbræt fremfor fundament, så må du også tænke i springbræt. Og det er springbrætsledelsens paradoks: Du må give dem mere potentielt springbræt for at holde på dem, men de må ikke udløse det. Du giver dem måske advancement, mere løn eller opgaver, som de ønsker sig, og det får dem måske til at tænke mindre på springbrættet. Men hvis du skulle give dem springbræt-ro, skulle du give dem efteruddannelse og netværk og den slags, så de får følelsen af at kunne hoppe. Det gør du sikkert allerede. For uden følelsen af at kunne hoppe langt ville en springbræt-type ikke kunne finde ro. Det er lidt som at få en libertiner i kanen mere end en gang: Du må love ham, at du ikke binder ham til et køkkenbord, at han altid kan gå. Ellers styrter han videre til den næste forbi-passerende.





25 års jubilæum

DANSK HR