

Drop alle reglerne!

Af Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co, www.tegkamp.dk

Regler på arbejdspladser bruges ofte til at regulere adfærden for de ganske få procent af medarbejderne, som af en eller anden årsag har en uhensigtsmæssig eller direkte negativ adfærd. Problemet er at disse regler også rammer alle de andre medarbejdere.

Regler om alkohol på arbejdspladsen

Håndteringen af alkoholproblemer på arbejdspladsen er et klassisk eksempel på regler, som rammer bredt, men i virkeligheden er bestemt for ganske få personer i virksomheden. Man laver en alkoholpolitik, der typisk indeholder regler om, at man ikke må indtage alkohol på arbejdspladsen undtagen ved særlige festlige lejligheder, som er godkendt af ledelsen. Nogle har suppleret forbudet med et tilbud til medarbejdere, som har alkoholproblemer. Og så mener man, at problemet hermed er klaret. Men de 2-3 stykker som har haft og stadig har problemer med et fornuftigt indtag af alkohol er ikke blevet hjulpet af disse regler og politikker - tværtimod.

De skal nu forsøge at skjule deres problem endnu mere. Og hovedparten af medarbejderne, som ikke har nogle problemer med at håndtere alkohol fornuftigt i forhold til arbejdspladsen, de skal nu spørge om lov, hvis de vil give et glas vin for at fejre deres fødselsdag. Det mest absurde er, at langt de fleste på arbejdspladsen godt ved, hvem det er, der måske har et problem med alkohol. Hvis man virkelig ville hjælpe disse mennesker lavede man ikke et regelsæt, men tog en snak med dem.

Det er almindeligt kendt, at arbejdet ofte er det sidste faste holdepunkt, alkoholikere har, inden det går helt ned af bakke for dem. Den største hjælp, man kan give dem, er derfor, hvis nærmeste chef tager en meget direkte snak med medarbejderen og konfronterer ham/hende med sine observationer. Stiller krav om, at medarbejderen tager sit problem alvorligt, da det ellers vil få konsekvenser for jobbet. Og endeligt - og det er selvfølgelig meget vigtigt - stiller op med en eller anden form for hjælp.

Ulogiske og besværlige regler bliver omgået

Hvis regler opleves som besværlige og ulogiske, så er der meget stor risiko for, at reglerne bliver omgået. Med mindre vi er meget autoritetstro, så vælger vi altid den mest direkte vej til målet. Vi har sikkert alle skræmt over en græsplæne i stedet for at bevæge os ad den anlagte sti. Vi skar et hjørne af og gik den direkte vej hen mod indgangen. Og kigger vi på græsplænen, så kan man tydeligt se, at man ikke er den første, der er gået den direkte vej. Nogle steder tager man konsekvensen af den menneskelige natur og anlægger en sti, som det føles naturligt at bevæge sig ad. På tilsvarende måde er det også håbløs gerning at lave regler på arbejdspladser, som forsøger at regulere adfærd, som går mod den menneskelige natur. Hvis man alligevel vælger at indføre sådanne regler, så kan man være sikker på, at man også skal bruge en del ressourcer for at kontrollere og sikre at de bliver overholdt.

Beskriv den ønskede adfærd

Men vi er da nødt til at have nogle regler ellers ville det hele da ende i kaos? Ja og nej. Jeg tror, der er en anden vej i stedet for at have regler for alt hvad vi må og ikke må og alle undtagelserne, som vi efterhånden bliver nødt til at lave. Et regelsæt, som vi har svært ved at holde styr på, svært ved at efterleve, svært ved at kontrollere. Jeg tror, at der er en anden vej, uden regler og hvor det hele ikke ender i kaos. Vi kan i stedet vælge at beskrive, hvad det er for en adfærd, vi gerne vil have på vores arbejdsplads. Altså en positiv beskrivelse af ønsket adfærd i stedet for en masse forbud.

En positiv adfærdsbeskrivelse kunne indeholde en eller flere af følgende udsagn:

- Vi forstår formålet med vores opgaver og finder dem fornuftige og relevante.
- Vi forholder os som udgangspunkt åbne over for nyt - nye mennesker, nye opgaver, nye arbejdsmetoder.
- Det er tilladt at være uenig og når endelig beslutning er truffet, arbejder vi loyalt for beslutningens udførelse.
- Vi er modige, direkte og ærlige i vores kommunikation
- Vi overholder aftaler
- Vi tager ansvar for vores handlinger
- Vi deler viden med hinanden
- Vi har ansvar og kompetence ud fra vores ønsker og vores evner
- Vi tager hver især ansvar for at skabe en god arbejdsplads
- Vi løser vores opgaver efter bedste evne

Ovenstående eksempler på adfærd er egentlig summen af mine erfaringer med ledelse gennem årene. Jeg tror, at I vil kunne skrotte rigtig mange af de regler, I har i jeres virksomhed i dag, hvis I prøver at beskrive essensen af den adfærd, I gerne vil have.

Lev som I skriver

Jeg har alt for ofte mødt virksomheder, som har brug megen tid og mange penge på at udvikle et værdisæt. Værdisættet er trykt på fine brochurer. Ligger måske på hjemmesiden eller står på kopper eller musemætter. Problemet er bare, at ingen eller meget få efterlever værdierne. Og så er de intet værd.

Hvis I ikke lever efter den adfærd, som er blevet beskrevet som ønsket adfærd, så er det fordi at adfærden ikke er realistisk og passer til virksomheden og de mennesker, som rent faktisk arbejder der. Herudover er det væsentligt at supplere beskrivelsen af ønsket adfærd med en beskrivelse af konsekvensen, hvis man har en adfærd, der modarbejder den ønskede adfærd. Som medarbejder bør man gøre sig klart, om man synes at ønskerne til adfærd er rimelige og man finder det naturligt at leve efter dem. Hvis ikke, så bør man kigge sig om efter et andet job. Som leder bør man selvfølgelig selv gå foran og udvise den ønskede adfærd. Hvis lederen finder, at en eller flere medarbejder ikke arbejder i overensstemmelse med den ønskede adfærd bør han umiddelbart tage en snak med medarbejderen og finde ud af, hvorfor han udviser en anden adfærd. Der kan være en årsag, som ligger uden for medarbejderen. Hvis medarbejderen efter en samtale fortsat ikke arbejder i overensstemmelse med den ønskede adfærd, kan konsekvensen være, at medarbejderen bliver bedt om at finde sig et andet arbejde, som han finder er mere i overensstemmelse med det, han gerne vil.

Min opfordring er derfor, find ud af, hvad det er for en positiv adfærd der i størst mulig omfang fremmer virksomhedens mål. Beskriv adfærden og beløn de medarbejdere og ledere, der udviser den beskrevne adfærd.