

■ VANER, NORMER OG RUTINER – Virksomhedens uskrevne regler

Årets første værktøjskasse indeholder tanker og redskaber til at tackle organisationers uskrevne regler.

In a perfect world, så burde organisationers drift og dagligdag være en tro kopi af de formelle strukturer og beslutninger, som man i sin tid byggede virksomheden op omkring. Men det er en faldgrube alene at fokusere på organisationers formelle strukturer (kontrakter, stillingsbeskrivelser, visions/missions-papirer, virksomhedshåndbog o. lign.).

Oven på laget af formelle strukturer ligger der i enhver virksomhed et lag af uformelle strukturer. Dette lag består af: Den enkeltes vaner, gruppens (værdimæssige) normer og det store fællesskab/virksomhedens rutiner. Disse vaner, normer og rutiner udgør virksomhedens uskrevne regler.

På en solskinsdag er de uskrevne regler på den ene side det, der får tingene til at glide. På den anden side kan de også være det, der fuldkomment blokerer, når krisen kradser, når nye kollegaer eller fagligheder skal integreres, eller når forandringsprocesser skal gennemføres – Der er ikke en formuleret modvilje, men "noget" stritter ligesom hele tiden imod ...

Uskrevne regler er ikke per definition dårlige; men et refleksivt blik på egne vaner, normer og rutiner kan hjælpe dig og din organisation til at afdække, hvorvidt jeres virksomhedskultur eller jeres uskrevne regler giver med- eller modvind i det daglige arbejde - Alene af den grund kan det være en god idé, at sende de uskrevne regler til serviceeftersyn!

Nedenfor følger nogle redskaber til at skærpe opmærksomheden på de uskrevne regler.

1 Tjek dine vaner og få tjekkede vaner

Starter arbejdsdagen med en rundtur på facebook, twitter, rejse- og nyhedsportaler, sportsresultater og sms'en ... Grænsen mellem distraherende overspringshandling og en velfortjent mini-pause, der giver ny energi, kan være hårfin.

Hvordan er dine personlige vaner? Er du effektiv, når du arbejder, eller går du som katten om den varme grød? Er der noget, der skal ændres, og hvad skal der i så fald til for at lave ændringen?

Giv dig selv den øvelse ærligt at kikke på dine vaner og arbejdsgange. Gør du tingene nemmere eller sværere for dig selv? Har du gode og energi-givende vaner, eller skubber du vigtige eller besværlige opgaver foran dig?

For lidt ledelse kan være lige så skadeligt som for meget ledelse

3 Rutiner og arbejdsgange – Plejer er død!

"Her hos os er der ikke noget, der hedder Plejer!" De fleste af os vil vel helst fremstå konstant udviklende, innovative og nytænkende i alt hvad vi gør og rører ved. Faktum er, at plejer oftest lever i bedste velgående. Der er i sig selv ikke noget galt i at gøre, som man plejer og ej heller en indbygget ondskab i rutiner – Rutiner kan være helt nødvendige for at højne og sikre effektivitet.

Rutiners skønhed og forbandelse kan sammenfattes i ét og samme citat fra Lars Kolind: "Hvis du altid gør, hvad du altid har gjort, vil du altid få, hvad du altid har fået".

Spørgsmålet er om den måde, I plejer at gøre tingene på er hensigtsmæssige? Bringer jeres rutiner jer nemmere i mål, eller er de en barriere for et bedre og mere effektivt samarbejde? Svaret behøver ikke at være enten/eller.

**GO' PROCES:**

Thor Jensen
HR-udviklingskonsulent med fokus på projekt- og procesledelse, systemisk tænkning, videndeling og forandringsledelse.

**GO' PROCES:**

Mia Søberg
Indehaver af Go'Proces, seniorkonsulent med interesse for organisatorisk procesledelse og lederudvikling.

4 Hvem netværker med hvem?

Der kan være meget stor forskel på, hvem man *formelt* burde være i netværk med og spørge til råds i virksomheden og så, hvem man *reelt* går til, når man skal have et hurtigt svar for at komme videre.

Det kan være en uhyre force for virksomheden at ansatte netværker på tværs af organisationsstrukturene, men det kan også være en faldgrube, at der opstår uformelle netværk, hvor man gør tingene "på sin egen måde" løsrevet fra de oprindelige/formelle strukturer og aftaler.

For lidt ledelse kan være lige så skadeligt som for meget ledelse. Det skal ikke blive et mantra, at ledelsen skal have fingrene i alt og kontrollere al netværksdannelse i organisationen. Men måske er det værd at undersøge, hvilke (især uformelle) netværk, arbejdsgange og rutiner I har på jeres arbejdsplads? Hvordan bidrager de til den generelle opgaveløsning? Og passer snitflader og netværk mellem kollegaer til de konkrete arbejdsopgaver? ■

“ Hvis du altid gør, hvad du altid har gjort, vil du altid få, hvad du altid har fået
Lars Kolind

2 Normer og uskrevne regler

På enhver arbejdsplads opstår der indforståede normer for f.eks. humor, omgangstone, arbejdstid- og tempo, grad af fællesskab i opgaveløsning osv. Denne indforståethed gør bl.a., at et team arbejder gnidningsløst og godt sammen – I hvert fald så længe det går godt.

De selvsamme normer eller uskrevne regler kan også være kilde til mange frustrationer. Typisk sker dette, når der stilles nye krav til arbejdets udførelse, når en ny leder eller kollega træder ind i gruppen.

Prøv at sætte ord på hvordan I samarbejder, og hvilke normer eller uskrevne regler der gælder for f.eks. samarbejde:

Kan man spørge hinanden til råds? Gælder det om at blive hurtigt færdig, eller er der en hemmelig konkurrence om at overgå hinanden i kvalitet, antal kundekontakter el. lign.?

Sæt jer selv under lup og udforsk nysgerrigt og åbent jeres uskrevne regler – Arbejder de for eller imod jer? Gør de ting lettere eller sværere? Et konstruktivt fælles serviceeftersyn vil måske kunne lette samarbejde og arbejdsgange for jer.