

## Kære medarbejdere, hvorfor er I ikke mere effektive?

**Anne Tang Thomsen** er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for uddannelser herunder en HA-enkeltfag i HR-management og i Forandringsledelse. Anne Tang Thomsen har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne Tang Thomsen har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Anne arbejder bl.a. med kompetenceudvikling, karriererådgivning, coaching, udvikling af organisation, ledere og medarbejdere. Se mere om Teglkamp & Co på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Kære medarbejdere, hvorfor er I ikke mere effektive? Sådan lød anklagen overfor en afdeling på 8 mand, som arbejdede med udvikling og kommunikation i en mellemstor virksomhed. Teglkamp & Co arbejdede i forvejen med virksomheden, da vi blev præsenteret for afdelingen og for problematikken. Direktionen bad os se på, om der kunne gøres noget for at effektivisere afdelingen, ellers måtte direktionen nedlægge afdelingen, hvilket man var ked af, da virksomheden virkelig gerne ville satse på udvikling. Afdelingen var organisatorisk placeret under direktionen og med en daglig leder, som dog ikke havde adgang til direktionsmøderne.

Vi bad om en række møder med afdelingen, med lederen og med direktionen for at afdække, hvad problematikken var og for at se på, hvordan vi kunne arbejde med gruppen. Det kom der noget ret så interessant ud af, men ikke det direktionen havde regnet med.

Ved det første møde med direktionen og den daglige leder fik vi at vide, at afdelingens medarbejdere var arbejdsomme:

"Men de laver for mange 'skæverter', det er sjældent, vi kan bruge det de laver, og det er næsten aldrig lige i øjet. De er ellers højtuddannede og burde kunne levere nogle gode og solide resultater – men nu virker de mest af alt små frustrerede, og det fremmer jo ikke ligefrem samarbejdet med dem. Ligeledes må vi bruge en masse tid på hele tiden at sikre, at de er på rette vej."

### **Kære ledelse, vi har hverken formål eller mål med vores opgaver!**

Ved vores første møde med afdelingen fik vi ganske rigtigt indtrykket af en frustreret men og så en meget engageret gruppe medarbejdere.

De var udmærket klar over formålet med, at vi var der, og at ledelsen betragtede dem som ineffektive. Rent faktisk var de ganske enige i, at de langt fra var effektive nok, men de var ikke enige i, at problemet lå hos dem.

Som de oplevede situationen, havde de meget svært ved indledningsvis at få afklaret formål og mål med deres opgaver.

"Hvordan skal jeg kunne kommunikere et skarpt budskab uden at vide hvorfor eller hvad?" sagde en af deres kommunikationsmedarbejdere. De andre supplerede på forskellig vis:

"Hvordan skal jeg kunne lave en relevant lederuddannelse, når jeg ikke ved, hvad ledelse vil?"  
"Hvordan skal jeg udarbejde strategier uden at kende ledelsens tanker?" Osv.

Afdelingens daglige leder måtte stille erkende, at det rent faktisk var meget svært at lægge en retning for gruppens arbejde, når han ikke kendte ikke de tanker, som lå bag de opgaver, afdelingen fik fra direktionen.

Han fik afdelingens opgaver via de referater, som blev sendt ud fra direktionens møderne og havde efterfølgende meget svært at få afklaret, hvad opgaverne præcist gik ud på.

For at få denne viden skulle han booke møde med den direktør, under hvis fagområde opgaven hørte, og det var i sig selv ganske svært at få booket møder med nogle meget travle mennesker. Selv når det lykkedes, og opgaven efterfølgende blev lavet i overensstemmelse med den enkelte direktørs tanker, var de øvrige direktører sjældent tilfredse eller enige med det færdige produkt.

### **Simpelt men vigtigt!**

Det lyder simpelt - men det er utroligt svært for selv de dygtigste og mest engagerede medarbejdere, projektgrupper, afdelinger m.fl. at lave et godt stykke arbejde, hvis ikke deres opgaver og projekter bliver defineret ordentligt, og hvis ikke de har adgang til de tanker og forventninger, der ligger bag.

Når historien alligevel har relevans og kommer med her, er det fordi vi i vores konsulentarbejde utroligt ofte støder på netop denne problematik. En ledelse, som - ofte pga. et stort arbejdspress og tidsmangel - ikke får lavet et ordentligt foderarbejde og ikke indledningsvis får klædt medarbejderne på, så de kan løse deres opgaver. Det giver efterfølgende tidsspilde og manglende effektivitet for alle parter.

Resultatet af ovennævnte historie var for resten, at direktionen valgte at bruge vores konsulentbistand på sig selv i form af en række seminarer, hvor de bl.a. arbejdede med eget samarbejde, strategier, kommunikationsveje, værdier, mål og formål. Der kom aldrig tilstrækkelig dialog mellem direktion og afdeling, hvorfor afdelingen med tiden blev nedlagt for senere at genopstå i en helt anden form og med mere direkte adgang til direktionen.