



Udfordring 4.2 (Min tilgang til ledelse)

Ledelsesrum og samarbejde

I 1989 påbegyndte lastbilproducenten TransLiner forsøg med selvstyrende grupper i produktionen af dieselmotorer. Det skete i forbindelse med indførelsen af et nyt system, der med automatiske samlebånd og robotter overtog de fleste af arbejdsopgaverne i produktionen. Tilbage var især opgaver med at programmere teknologien rigtigt.

Indledningsvis havde man tænkt sig at lade uddannede programmører "fortælle" robotterne, hvad de skulle gøre. Det voldte imidlertid en del håndværksmæssige problemer. Derfor valgte man at lade en gruppe medarbejdere fra fabrikken blive omskoleet til selv at programmere automatikken. Denne gruppe er i dag selvstyrende og erfaringerne er meget positive.

Fra 1989 og til i dag har man i TransLiner forsøgt sig med flere selvstyrende grupper, men den eneste, der har overlevet, er den oprindelige forsøgsgruppe. De øvrige grupper, man startede, nåede aldrig de produktivitetstal man forventede og i stedet for tilfredshed i virksomheden medførte gruppedannelserne en del uro, som flere gange medførte, at medarbejdere rejste i vrede.

Efterhånden opgav ledelsen at arbejde mere med gruppeorganisation, og i dag anvender de traditionelle hierarkiske systemer. Den nyudnævnte direktør udtalte i forbindelse med en diskussion om emnet følgende:

"Nu er det svært at få startet processen op igen, selv om alle ser mere lyst og udviklingsorienteret på forholdene end tidligere. Men der er nok opstået en træthed — det er blevet for besværligt at arbejde med grupper. I begyndelsen af projektet var der mange ildsjæle i og omkring ledelsen, som lagde al deres energi i projektets succes. Disse mennesker er rejst i løbet af årene, og erfaringerne med gruppedannelser og gruppedynamik er desværre forsvundet med dem."

Tillidsrepræsentanten Emil Kongsgaard sagde herefter: "Jeg håber ikke denne holdning er et udtryk for ledelsens generelle holdning til oprettelse af selvstændige arbejdspladser, hvor medarbejderne har ansvar for deres egen arbejdsdag. Så ser det sort ud for virksomheden."

Du er i dag produktionschef i virksomheden, så du forventes at have en holdning til sagen og et udspil til hvordan du ser de fremtidige forhold i produktionen.

1. Giv dit bud på, hvordan du ser den nuværende situation i forhold til samarbejde i produktionshallen. Tag udgangspunkt i figur 6.1 side 147.
2. Giv på tilsvarende måde en karakteristik af den nuværende situation set i forhold til figur 16 i Lederkompetencer i praksis.
3. Hvordan ser du en ændring af samarbejdet i produktionshallen kunne gribes an?