



Udfordring 4.2 – refleksioner (Min tilgang til ledelse) Ledelsesrum og samarbejde

1. Nuværende situation – ud fra figur 6.1 side 147

Umiddelbart vil du formentlig have indtryk af den nye ledelse som orienteret mod præstationsledelse, og kulturen i virksomheden kunne også se ud til at have bevæget sig i retning af fokus på præstationer og hierarkiske formelle relationer.

Tillidsmanden kunne dog godt se ud til at ønske sig mere selvstændige arbejdsforhold, hvor den enkelte medarbejder mere frit kan bestemme over sit eget arbejde. Det kan tydes som et ønske om mere relationsledelse, men behøver ikke nødvendigvis at betyde andet end bedre kontrol over egne præstationer.

Din konklusion vil formentlig være, at det ser sløjt ud med samarbejdet i produktionshallen på grund af mange mislykkede forsøg og mange medarbejdere, der er rejst i vrede.

2. Nuværende situation ud fra figur 16 i Lederkompetencer i praksis

Ud fra figur 16 vil du formentlig bedømme den nye direktør som en person, der egentlig gerne vil de selvstyrende grupper, men ikke ser mulighederne for det. Altså gerne vil skabe holdspiller-ledelsesrum, men ser sig henvist til håndværker-ledelsesrum, hvor fokus er på problemløsning. Som direktør kan hans udtalelse også tolkes som et administrator-ledelsesrum, hvor han forsøger at holde sig ude, være afklarende, kontrollerende og have resultatfokus. Han tilstræber i den sammenhæng et så lille ledelsesrum som muligt.

3. Hvordan vil du som produktionschef ændre samarbejdsforholdene?

Ud fra figur 6.1 kan du som produktionschef tænke en løsning, der baserer sig på at skabe mere relationsledelse ved at sætte medarbejderne i fokus og finde ud af, hvad de egentlig tænker om situationen. (dvs. modtager i fokus og receptionsmodellen). Yderligere kan det være et tiltag at sætte fokus på kommunikative relationer, dvs. at indbyde til møder og dialoger om samarbejde og sammenhæng på arbejdspladsen.

Ud fra figur 16 kunne dit bud lyde på, at du som produktionschef træder ind i et udvikler-ledelsesrum, for at demonstrere for medarbejderne, hvilke muligheder det vil kunne give. Det største fokus skal formentlig være på at skabe et holdspiller-ledelsesrum, hvor alle parter gøre aktive. Holdspiller-ledelsesrummet tager udgangspunkt i væren frem for viden. Derfor drejer det sig om at skabe en god stemning at skabe en fælles følelse af at "vi skaber gode lastbiler sammen". Det kræver et adfærdssprog, der taler ind i tilpasning og samarbejde. Det er formentlig en mangleware på virksomheden. Tillidsmanden er en vigtig spiller i den henseende.

Hvis du ovenpå adfærdssproget kan udvide med systemsproget, hvor man tale professionelt om sine arbejdsopgaver og sin kunnen, så åbner det også mulighed for at invitere ind i det udvikler-ledelsesrum, du fra starten har demonstreret det er muligt at skabe.