

Ledelsesmetoders effektivitet i dansk svineproduktion i et kulturelt krydsfelt

Af Natasha Skov, coach og Sylvia Fredenslund, coach, Fredenslund Coaching

Baggrund

Fredenslund Coaching er en virksomhed hvor 80 % af erhvervskunderne er beskæftiget inden for "det grønne område".

Tilgangen til dette projekt er praktisk funderet snarere end en videnskabelig akademisk tilgang. Vores overordnede mål er i samarbejde med landmænd indenfor svineproduktion, at finde/skabe "best practice" for en menings- og tillidsskabende ledelsesmetode i et kulturelt krydsfelt mellem dansk og østeuropæisk arbejdskraft.

I *Det glemte folk* (1983) udledte etnologen Thomas Højrup tre dominerende danske livsformer – bl.a. "De selvstændiges livsform", hvor der ikke skelnes mellem arbejde og fritid. Hele familien indgår i produktionsenheden, og de daglige gøremål smelter sammen i et virke, rettet mod at sikre fortsat drift af virksomheden. Med udgangspunkt i landbrugskulturen på Mors beskriver Højrup den altoverskyggende værdi i landbruget som værende arbejde – jo mere fysisk hårdt et arbejde er, jo større værdi har det. Da opgaver som medarbejderledelse og administration ikke kræver større fysisk indsats, vurderes disse iflg. Højrup ikke at have nogen værdi og betragtes som uproduktiv tid (fritid). Vi vil hævde, at i takt med at de enkelte landbrugsbedrifter er blevet større og større har der derfor været behov for markant at ændre fokus til bl.a. medarbejderledelse. Medarbejderledelse er altså et forholdsvis nyt begreb i dansk svineproduktion.

Vi oplever, at der er sket markante ændringer i ledelsestraditionen i dansk svineproduktion fra 1983 til 2009, hvor medier i samarbejde med dansk erhvervsliv tog initiativ til at udpege en dansk ledelseskanon, hvor Dansk Svineproduktion indgår som én af de 12 største ledelsesbedrifter i Danmark – en ledelsesbedrift der ifølge Kanon-udvalget er vokset direkte ud af selvstændighedskulturen. Dansk svineproduktion er kendetegnet ved, at de enkelte producenter samarbejder og engagerer sig i en systematisk vidensdeling. Denne vidensdeling hviler på den enkelte landmands effektivitet i forhold til at få indberettet viden via landbrugsorganisationernes fællesdrev og intranet. Få skabt rutiner der sikrer videndeling - f.eks. systematisk projektevalueringer med forslag til forbedringer eller gå-hjem møder, hvor man præsenterer ny viden – igen aktiviteter som landbrugets organisationer har etableret og derfor er nemt tilgængelige for den enkelte landmand. Ligesom der er stor tradition indenfor landbruget for etablering af erfa-grupper - et forum, hvor medarbejderne kan mødes og drøfte faglige problemstillinger og udveksle erfaringer.

Siden 2009 er det vedvarende effektiviseringspres på erhvervet ikke blevet mindre. Det er fortsat en permanent overlevelseskamp ikke mindst på grund af udenlandsk konkurrence på løn- og prisniveau men også fordi Danmark har den skrappeste miljø- og dyrevelfærdslovgivning i eu. Det betyder, at der er behov for kompetente og effektive medarbejdere. Der er to grunde til, at dansk svineproduktion i stigende omfang benytter østeuropæiske medarbejdere:

- 1) Det kan være meget svært – og i visse områder af landet umuligt - at finde interesserede og kvalificerede danske medarbejdere - *Rapport fra Studietur* (2009) Ib Dahl Jensen, Videnscenter for Svineproduktion
- 2) Det kan være svært med et stigende økonomisk effektiviserings krav at honorere et lønniveau på dansk minimumsløn, hvorimod østeuropæisk arbejdskraft under uddannelse aflønnes til en praktik løn væsentligt under et almindeligt dansk lønniveau.

Det har medvirket til, at der er kommet flere forskellige kulturer ind i landbruget. I det daglige arbejde på bedrifterne giver det udfordringer i form af, at hierarkiet og rangordenen på en arbejdsplads opleves meget forskelligt af ledere og medarbejdere fra de forskellige kulturer.

Ledelsestraditioner

I lighed med de ledelsesmæssige udfordringer ved importen af polsk arbejdskraft til roehakning i starten af det 20. århundrede, så er den danske ledelsestradition udfordret i forbindelse med den nuværende import af østeuropæisk arbejdskraft til dansk landbrug.

Den danske ledelsestradition i landbruget er kendetegnet ved en flad struktur som er effektiv på baggrund af den demokratiske og involverende form. Men når det gælder udenlandske ansatte i en svineproduktion, er udgangspunktet et andet. Østeuropæere kan meget vel se en dansk leder som ustruktureret, naiv og fagligt inkompetent, fordi han vil uddelegere ansvar og spørger: "Hvordan synes du, vi kan løse opgaven?" Den form for ledelse finder østeuropæere ofte ikke særligt tiltrækkende, fordi de er vant til en ledelsestradition med et stejlt hierarki. *Kultur for stenalderhjerne* (2009) antropolog Dennis Nørmark.

Ledelsesstil/-metode

Forskning og talrige erfaringer – bl.a. Jody Hoffer Gittells undersøgelser af, hvad den sociale kapital mellem faggrupper betyder for kvalitet og produktivitet - viser, at fokus på tillid og meningsdannelse som elementer af virksomheds sociale kapital fører både til større arbejdsglæde og øget effektivitet. Dette er været en væsentlig præmis i vores projekt.

Da erhvervet er enormt presset, er det af stor betydning, hvis en helt specifik ledelsesstil/-metode er mere velegnet til at sikre meningsskabelse og tillid blandt medarbejderne, med større effektivitet til følge, end andre metoder.

Vi har derfor forsøgt at afdække forskellige ledelsesmetoders evne til

- at skabe mening for den enkelte medarbejder trods forskellige ledelsestraditioner
- at skabe tillid medarbejdere imellem og mellem ledelse og medarbejdere hos den enkelte medarbejder trods forskellig kulturbaggrund og værdier

med henblik på at finde en "best practice", som kan anvendes af virksomheder med medarbejdere af både dansk og østeuropæisk ledelsestradition.

Mål og metode i projektet.

Det overordnede mål for den enkelte virksomheds deltagelse i projektet er, at skabe tillid og mening hos deres medarbejdere/ledere med henblik på at optimere arbejdsglæde og effektivitet.

I 2010 blev alle svineproducenter på Fyn inviteret til et temamøde om østeuropæisk almen kultur og ledelsestradition af deres lokale landbrugsorganisation. Der var stor opbakning til arrangementet, hvor en østeuropæisk dansk gift landmand informerede om almen kultur og ledelsestradition i henholdsvis Ukraine og Rumænien. Der var især fokus på forskelle i forhold til dansk kultur og ledelsestradition.

Siden januar 2012 og til dags dato er vi tilknyttet som ledelsescoach i svineproduktioner på Fyn og Sjælland, som har både danske medarbejdere og medarbejdere fra Ukraine og/eller Rumænien. Der kommer løbende nye virksomheder med. Omfanget af aktiviteter for den enkelte produktionsenhed aftager efterhånden som det overordnede mål nås – men der er ingen

virksomheder som har igangsat ledercoaching, som på nuværende tidspunkt har valgt at afslutte helt.

Ved start af vores coaching har vi udarbejdet personprofiler på samtlige ledere (danske som østeuropæiske) – de fleste danske svineproduktioner af en vis størrelse har som minimum 3 ansatte ledere – heraf en leder af farrestald, en leder af løbe-drægtighedsstald, og en leder af marken samt måske tillige en leder af klimastalden. Der er udarbejdet Extended DISC-personprofiler på alle lederne samt ejerne af virksomhederne. For yderligere om Extended DISC se: <http://hrsolutions-as.com/index.php/om/koncept/extended-disc>

I forlængelse af personprofilerne er der udarbejdet udviklingsplaner for hver enkelt ejer og leder uanset nationalitet. Udviklingsplanerne er udarbejdet med 3 mål for hver leder – mål, der alle skal få den enkelte leder til at føle større tillid og mening i såvel en arbejdssituation som i private relationer. Det er herefter lederens opgave at opstille individuelle mål for hver enkelt medarbejder.

I begyndelsen af projektet er der løbende opfølgningssamtaler hver anden måned, hvorefter vi anvender kvartalsvise opfølgningssamtaler med alle ledere og ejere.

Vores metode har udgangspunkt i en praktisk iagttagelse og afprøvning.

Ved opfølgningssamtalerne anvender vi delvist strukturerede interview, iagttagende feltundersøgelser i og uden for staldene.

Der indføres konkrete nye ledelselementer i samarbejde med den enkelte landmand og ledere samt én-til-én informering om kulturforskelle for danske og østeuropæiske medarbejdere.

Ved de løbende opfølgningssamtaler iagttages og vurderes de enkelte ledelselementers effektivitet - f.eks. indførelse af tavlemøder for alle medarbejdere, hvor alle sidste uges resultater skrives på tavlen, drøftes og vurderes - i forhold til at være menings- og tillidsskabende for den enkelte leder/medarbejder i form af metodens evne til at skabe arbejdsglæde og effektivitet.

Ledelsesmetodens effekt på virksomhedens resultater vurderes dels på resultater fra E-kontrollen, dels på lederens og medarbejdernes arbejdsglæde. Ved hjælp af E-kontrol som opfølgning på svineproduktion forklares afvigelser i produktionsplanen og der vises foderopgørelser og produktivitet ud fra en række nøgletal - et svinefagligt registreringsredskab som entydigt afdækker effektiviteten i en afgrænset tidsperiode

For at kunne vurdere ledelsesmetodens effekt på arbejdsglæden har vi anvendt en simpel skala fra 0 til 10, hvor 0=jeg hader mit arbejde og vil væk her fra til 10=jeg elsker mit arbejde det gør mig altid glad. Alle ledere og medarbejdere besvarer følgende spørgsmål ved hver opfølgningssamtale: *"På en skala fra 0 til 10 hvordan vurderer du din arbejdsglæde i dag? – og i gennemsnit siden sidste opfølgningssamtale?"* Det skaber en fælles referenceramme for alle medarbejdere og ledere og det er muligt at sammenligne de forskellige ledelselementers evne til at skabe effekt på arbejdsglæden.

Hvis ét af de parametre der måles på har en negativ udvikling i forhold til de opsatte mål i udviklingsplanen, så justeres/ændres der på metoderne i forhold til den enkelte leder/medarbejder – f.eks. ved at medarbejderen ikke længere deltager i/er underlagt dette ledelselement.

Efter hver opfølgning med lederne/medarbejderne afholdes opfølgningssamtale med ejeren/overordnet leder om de justeringer/nye metoder der skal afprøves.

Vores observationer i forhold til arbejdsglæde og effektivitet på baggrund af menings- og tillidsskabende ledelse

I vores arbejde har vi på nuværende tidspunkt kunne konstatere at en ledelsesstil der kombinerer:

- en meget klar beskrivelse af opgaverne, kravene til kvaliteten og forventninger til den enkelte leder/medarbejder samt til fællesskabet
- ledelselementer, der har stor fokus på den enkelte medarbejders rolle i produktions-teamet – egen rolle og fællesskabets rolle – det at være en del af et fagligt team - afstedkomme stor meningsgørelse og tillid hos såvel danske som østeuropæiske medarbejdere
- en markant fokusering på medarbejderens kompetencer i forhold til de øvrige medarbejders kompetencer og muligheden for at anvende alles kompetencer i et fællesskab - øger meningsgørelsen i produktionsrollen for den enkelte
- det at være med i et produktionsteam – fællesskab - øger arbejdsglæden betydeligt for både danske og udenlandske medarbejdere/ledere.
- etablering af fællesaktiviteter i - såvel som uden for -arbejdstiden har stor effekt på tilliden og giver arbejdsglæde og større effektivitet, uanset om man er dansker eller østeuropæer.

I projektet har ovennævnte vist positive resultater for ca. 83 % af danske medarbejdere i projektet, ca. 67 % af ukrainske medarbejdere og for ca. 55 % af rumænske ansatte med en lille variation alt efter om man oprindeligt er fra det nordlige eller sydlige Rumænien – metodens effektivitet i forhold til målene er mest effektiv i forhold til ansatte fra det sydlige Rumænien.

Noget forsimplet sagt, har vi observeret, at en markant fokusering på fællesskabet – musketérånd, én for alle og alle for én - er meningsgørende for den enkelte i produktionsprocessen og øger effektiviteten og kendskabet til hinanden og virker tillidsskabende uanset nationalitet.

Hvorimod andre ledelsesmetoder, f.eks. større selvledelse ikke giver samme resultater i de to leder-/medarbejdergrupper. Her har vi iagttaget en meget stor forskel imellem danske og østeuropæiske medarbejdere. Hvor selvledelse har en god menings- og tillidsskabende effekt hos danske medarbejdere, har det kun en meget lille eller slet ingen effekt hos østeuropæiske medarbejdere – med en mindre national variation i forhold til den enkelte medarbejders østeuropæiske nationalitet.

Ligesom en mere autoritær ledelsesstil ikke har nogen positiv effekt på de overordnede mål for øget effektivitet samt arbejdsglæde for danske medarbejdere på lidt længere sigt. På kort sigt har vi konstateret, at arbejdsglæden kortvarigt kan stige.

Danske ledere/medarbejdere beskriver dette ved, at det i nuet kan virke aflastende ikke at skulle stå med ansvar og stillingtagen – det giver kortvarig aflastning og glæde kun at skulle modtage ordrer. På lidt længere sigt virker det derimod passiviserende på danske medarbejdere. Dette er også tilfældet for østeuropæiske medarbejdere, der har været i beskæftigelse i dansk svineproduktion igennem en længere årrække, f.eks. mere end 5 år – der er dog visse variationer i forhold til geografisk oprindelsessted.

Og hvad så – kan det bruges til noget?

Som beskrevet ovenfor så er det vores ønske at beskrive en "best practice" ledelsesmetode til implementering i alle danske svineproduktioner med både dansk og østeuropæisk arbejdskraft. Herudover ser vi det også som et bidrag til at sætte fokus på et uopdyrket fagområde på forskningsniveau. Der er behov for forskning i ledelse af dansk svineproduktion, som har nogle unikke forhold, der ikke gør sig så meget gældende uden for landbruget: Blandt andet kulturelle levn helt tilbage fra stavnsbåndets tid og andelsbevægelsen.

Også anvendelsen af østeuropæisk arbejdskraft som erstatning for dansk arbejdskraft dels på grund af mangel på dansk (kvalificeret) arbejdskraft og dels på grund af et meget højt dansk

lønniveau bør være genstand for forskning, da anvendelsen af østeuropæisk arbejdskraft i andre sammenhænge udenfor landbruget må forventes at blive meget aktuelt om nogle år, når Danmark igen mangler kvalificeret arbejdskraft inden for andre fagområder.