

Antropologisk analyse til landmændene

UDARBEJDET AF: Antropolog Tenna Holdorff Christiansen, SEGES Kvæg

7480 Ledelseskompetence til drift og forretningsudvikling
Arbejdspakke 5 – Forandringsledelse

JOURNALNR.:14-0546959

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Indholdsfortegnelse

Landmandsrapport – gård 1	3
Forord	3
Metode	3
Afgrænsning	3
Indledning	3
Virksomhedskulturen på bedriften	4
Ledelsesmæssige udfordringer på bedriften	4
Højre og venstre hjernedominans	5
En forestillet situation og udviklingspotentiale	7
Nye opgaver for konen	7
Anbefalinger	8
Ledelsen	8
Forskellige tempi	8
Kilder	8
Landmandsrapport – gård 2	9
Forord	9
Metode	9
Afgrænsning	9
Indledning	9
Virksomhedskulturen på bedriften	10
Ledelsesmæssige udfordringer på bedriften	11
1. Manglende tillid til hinanden	11
2. Konfliktskyhed	12
Metoder til at åbne for en konstruktiv konflikt	13
Øvelse i "minedrift"	13
Øvelse i "øjeblikkelig tilladelse til at fortsætte"	13
3. Manglende forpligtelse	13
Metoder til at skabe forpligtelse	14
Øvelse i videreformidling af budskaber	14
Øvelse i eksponeringsterapi med lav risiko	14
4. Ingen holder hinanden ansvarlige	14
Metoder til at skabe ansvarlighed	14
Øvelse i offentliggørelse af mål og standarder	14
Øvelse i enkle og regelmæssige statusevalueringer	14

5. Uopmærksomhed på mål	15
Metoder til at skærpe opmærksomheden	15
Øvelse i at nå målene	15
Virksomhedskulturen	15
Anbefalinger	15
Ledelsen	15
Kilder	16
<i>Landmandsrapport – gård 3</i>	17
Forord	17
Metode	17
Afgrænsning	17
Indledning	17
Virksomhedskulturen på bedriften	18
Udfordringer på bedriften	18
To kulturer på bedriften	20
Anbefalinger	22
Kilder	22

Landmandsrapport – gård 1

Forord

Vigtigheden og relevansen af god ledelse stiger i takt med, at bedrifterne vokser, og flere medarbejdere kommer til. Projektets formål er at udvikle dine ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling og derigennem opnå gode produktionsresultater gennem god ledelse af medarbejderne. Gennem mælkeproducenternes viden og erfaringer med de daglige ledelsesudfordringer, ønsker vi i projektet at lære, hvor og hvordan vi bedst faciliterer landmanden med relevante værktøjer for dermed at skabe bedre ledelse og resultater.

En stor tak til landmand, driftsleder og deres medarbejdere, som har åbnet for indblik i deres ledelse og bedrifter, samt tålmodigt svaret på mange spørgsmål, forklaret og reflekteret over arbejdsrutiner, vaner, holdninger, relationer og handlinger og dermed bidraget med indsigtfuld viden omkring de ledelsesudfordringer, som de møder i deres arbejde.

Metode

Indsamling af data til rapporten er foregået gennem feltarbejde, hvor det bliver muligt at komme under overfladen og det umiddelbare svar ved at følge landmænd og medarbejdere i deres daglige arbejde, observere, deltage, lytte og løbende spørge ind til de daglige opgaver for at opnå en forståelse for, hvorfor medarbejdere og landmand gør, som de gør i relation til ledelse.

Derudover er der foretaget kvalitative interviews for derigennem at bekræfte eller afkræfte samt få uddybet de data, som opstod under det etnografiske feltarbejde. De fleste data i denne rapport er samlet gennem observationer, samtaler og interview, samt få uformelle samtaler i staldene og til kaffe.

Afgrænsning

Undersøgelsen er et øjebliksbillede med nogle udfordringer, som hele tiden forandrer sig. Rapporten giver indblik i den kompleksitet, som er til stede på bedriften i det menneskelige samspil. Mange nuancer har vist sig i samspillet mellem menneskerne på bedriften under feltarbejdet. Det er ikke muligt at gengive dem alle, men rapporten vil fokusere på de væsentligste.

Indledning

Rapporten vil tage udgangspunkt i din virksomhedskultur. Kultur er meget kort fortalt måden, som vi opfatter og forstår verden på og i en stærk virksomhedskultur er medarbejderne integreret i en bestemt kulturel måde at opfatte, tænke og handle på i forskellige situationer på bedriften. I et ideelt management perspektiv vil virksomhedens medarbejdere have formået at tilpasse sig den eksisterende kultur på bedriften, og dermed have integreret den eksisterende opfattelse, tankegang og handlemåde, som fungerer som navigation i dagligdagen (Kilde: Edgar Schein).

I en stærk virksomhedskultur vil lederen gå forrest og være kulturbærer, og skabe de pejlemærker, som medarbejderne bevidst og ubevidst styrer efter i dagligdagens vaner og rutiner. Ved en svag virksomhedskultur har medarbejderne ikke de indre pejlemærker

og handler derfor mere på egne holdninger og prioriteringer, hvilket ikke altid er i overensstemmelse med lederens.

Det er netop de små ting, som er afgørende for at skabe resultater, og det er vigtigt, at medarbejderne kender dem. Dette er den analytiske ramme for den følgende analyse.

Virksomhedskulturen på bedriften

Landmanden overtog bedriften i 2009 efter en periode at have kørt IS sammen med sin onkel. Bedriften er præget af en flad struktur, hvor alle trækker i gummistøvlerne og arbejder. Landmanden fortæller, at han og medarbejderne arbejder sammen i et uformelt og humoristisk arbejdsmiljø. Alle ideer er velkomne og de deler de sure opgaver med hinanden. Landmanden fremhæver vigtigheden af en god, social arbejdsplads, hvor de ansatte er glade for at være, og hvor de har et godt ry. De prioriterer et godt naboskab, hvor eksempelvis en SMS sendes ud, når der køres gylle, og man altid kan tage en snak om tingene.

Én af værdierne på bedriften er tanken om frihed under ansvar, som landmanden selv har med i bagagen hjemmefra, men også hjemmets funktion fremhæves, som havende en særlig værdi. Der skal være plads til hjemlig hygge, mange gæster, måltider og et socialt rum, hvor man kommer hinanden ved. De vil gerne opretholde de traditioner, som de selv er vokset op med og trække i "den gamle retning", som landmanden og hans kone forklarer det. De har ligeledes fravalgt robotter, da de ønsker mennesker omkring sig. Fodermesteren mærker også deres sociale prioriteringer således:

"Den største oplevelse i arbejdslivet... Vi kan samles og lave noget sammen, og der er ikke hierarki og grænse. Det sociale betyder meget, og man kan samles lidt. Vi skal alle sammen til landsskue i Herning og alle kommer derop, og vi sidder og hygger deroppe og snakker sammen om alt muligt. Man føler, at man er en Helhed, og det betyder rigtig meget at blive værdsat".

Denne sociale tilgang til ansatte skaber en loyalitetsfølelse og skaber en følelse af at være et team, som arbejder for de gode resultater sammen. Fokus er ikke kun rettet mod en god social arbejdsplads, men også på resultater – både landmand og fodermester er konkurrencemennesker, som gerne vil ligge blandt de bedste. Dette ses blandt andet på en måltavle, hvor landmanden har trukket tal fra DMS – både hvor de ligger pt., og hvor de gerne skulle ligge. En gang om måneden holder de møde om produktionsresultaterne for at følge op. De har overblik og styr på mange ting, hvilket eksempelvis afspejler sig i stalden, hvor de har gummistøvler i alle størrelser, så gæsterne ikke trækker smitte ind på gården, i deres arbejde med visioner, missioner, ledelsesrapport til bank, samt de selvavede Lean-tavler, som er skabt med henblik på at skabe en tryk og god start for eleverne. Derudover har de allerede forsøgt at komme ledelsesudfordringer til livs med en forventningsafstemning i forhold til rollerne i stalden. På bedriften er der tænkt meget over, hvordan de gerne vil skabe en god arbejdsplads for ansatte og samtidig skabe gode resultater.

Ledelsesmæssige udfordringer på bedriften

Én af værdierne på bedriften er de sociale værdier, som afspejles i et åbent hus med plads til gæster og ansatte, som inviteres ind hos familien og til måltider. I denne kon-

tekst skabes et godt fundament for sociale relationer mellem ledelse og medarbejderne på gården og et team. Men ude i stalden har de sociale relationer mellem landmanden, landmandens kone og fodermester sværere kår, da de sociale relationer er mere uklare. Overordnet set er der styr på ansvarsområderne og en klar rollefordeling, men det er i nuancerne og detaljerne mellem mennesker, at samarbejdet kan være svært.

Hvor meget skal køerne presses under malkningen? Må man blande sig i oplæringen af eleverne? Hvordan håndteres samarbejdsvanskeligheder mellem medarbejdere, og hvis rolle er det at løse dem? Hvem er lederen, og hvis der er flere, hvordan koordineres og kommunikeres beslutninger?

Disse små episoder og observationer fortæller også om en virksomhed med nogle uklare pejlmærker og signaler, som medarbejderne har svært ved at navigere efter. Tilstedeværelse af en ledelse med klare signaler er vigtig, da vi spejler os i hinanden og særligt i vores leder. I hjernen findes de såkaldte spejlneuroner, som gør os i stand til at afkode andre mennesker. Det vil sige, at en kollegas handlinger og sindsstemninger lagres i hjernen som hukommelse, og når en kollegas handlinger og sindsstemninger observeres flere gange i det daglige arbejde, så bliver en kollegas vane til ens egen vane. Ligeledes smitter egne vane også de andres. Sådan opstår en henholdsvis hensigtsmæssig eller uhensigtsmæssig virksomhedskultur (Eriksen, 2013).

Det er altså gennem ledelsen og dels kollegerne, at en medarbejder får en fornemmelse for virksomhedskulturen – hvad gør vi her, hvordan gør vi her og hvorfor gør vi tingene sådan her. Det er ledelsens små signaler og handlinger, som medarbejderne bevidst og ubevidst konstant aflæser gennem spejlneuronerne i hjernen og dermed skabes en bestemt virksomhedskultur. Medarbejderne aflæser ligeledes hinanden, men ledelsen skulle ideelt set have størst indflydelse.

Derfor er det vigtigt at være til stede for at sende entydige og klare signaler til medarbejderne om, hvilken virksomhedskultur de ønsker på stedet og dermed undgå konflikter. Dermed er kommunikation mellem flere ledere i en virksomhed vigtig, så lederne ikke sender signaler og pejlmærker i forskellige retninger – det skal være klart, hvad, hvordan og hvorfor vi gør, som vi gør på denne bedrift. På den måde opnås en stærk virksomhedskultur, hvor medarbejderne kan tage de rigtige beslutninger og prioriteringer, da de nemt kan integrere sig i virksomhedskulturen og få en forståelse for arbejdsopgaverne.

Højre og venstre hjernedominans

Når man har en henholdsvis veludviklet højre og venstre hjernehalvdel, så kan samarbejdet godt være svært, da man simpelthen har forskellige tilgange til arbejde, og man kan nemt komme til at modarbejde hinanden fremfor at samarbejde. (Eriksen, 2013)

Vores *højre hjernehalvdel* stimuleres især af helheder og det associative neurale netværk i højre hjernehalvdel gør den i stand til at tænke nyt, kreativt og ud af boksen. Hjernen arbejder godt med fremadrettede løsninger i stedet for at se problemer og undgår at sidde fast i, at "det var bedre før i tiden".

Landmanden er et handlingens menneske og er åben for nye ideer og brænder for forbedringer og udvikling, hvilket ses gennem hans deltagelse i flere projekter og bestyrelsesarbejde. Han prioriterer at have tiden til bestyrelsesarbejdet og har en halv mand ekstra, hvilket muliggør hans store engagement i bestyrelsesarbejdet, og samtidig kan de være på forkant. Han vil gerne have fingeren på pulsen og elsker forandringer, hvor-

imod rutineopgaver kan være drænende, fortæller han. Han ville ikke kunne være i landbruget, hvis han ikke havde mulighed for at arbejde med udvikling.

"Det er vigtigt at udvikle sig og ikke gå rundt på ejendommen med 100 køer for sig selv og lukke sig inde".

En *venstre hjernehalvdel* er veludviklet, når man besidder gode evner til at analysere, strukturere og organisere. Hver gang man arbejder med struktur, så dannes nye serielle nervebaner, som udvikler os, og igen gør os mere skarpe på områderne. Disse serielle nervebaner, som udvikles, skaber en hjerne, som trives ved at arbejde mere regelbundet og gør den i stand til at genkende mønstre og regler, hvilket betyder, at hjernen trives at arbejde med "vi plejer".

I stalden er en fodermester ansat, som sørger for, at stalden kører stabilt og er glad for at have papir på, at sådan gør vi, og sådan gør vi ikke. Under interviewet fortæller han, at han ønsker mere struktur til forbedringer og udvikling af bedriften, så de undgår at blive pressede, så det går udover eleverne.

"Det glæder mig at møde ind om morgenen efter weekenden og alt er godt eller der er skrevet brunstdyr og halte dyr og så se, at jeg kan lære dem noget".

Fodermesteren står for meget af den daglige drift i stalden, samt oplæring af eleverne. Han trives ved at have helt styr og kontrol over stalden og kører først hjem, når han synes, at han er færdig. Han ved, han er perfektionistisk og vægter kvalitet i arbejdet. Derudover ved han også, at han ikke skal være så bange og stædig, når det kommer til forandringer, som eksempelvis da eleven foreslog at ændre malkerutinerne med observationskørerne til sidst. Det fungerer rigtig godt og han måtte erkende, at det var en god forandring. Denne anerkendelse kom, da han kunne læse, at celletallene raslede ned, men hvis det var gået galt, så ville det have gået meget galt,

"Jeg trives med at gå alene i malkegraven i 4 timer fremfor 2.45 og det er fint, men ellers så er det nogle ting, som skal laves tilbage til det gamle".

Det kan ligeledes irritere fodermesteren, at unge elever ikke kommer med en ansvarsfølelse og ikke tager tingene så nøje, da det er den strukturerede måde, som hans hjerne arbejder på. Han har en skarp sans for detaljer og er god til at aflæse kørerne gennem mønstergenkendelse og afvigelse. Det kan irritere ham, hvis de ikke når de ting, som står på sedlen. Fodermesteren holder af planlægning i oplæringen, og aftalerne bliver overholdt. Der har været stor udskiftning af elever, hvormed det bliver svært at opretholde den struktur, som fodermesteren umiddelbart trives med og den sans for detalje, som synes vigtig, hvilket eleverne ikke forstår.

Det ser umiddelbart ud til, at der er en meget veludviklet venstre og højre hjernehalvdel til stede på bedriften, som er super dygtige til hver deres områder, men det kan være svært at forstå hinandens prioriteringer, tilgange og rationaliseringer. Styrken i dette samspil beskriver fodermesteren således:

"Styrken er, at vi går hver vores vej og så mødes vi ofte på midten, som eksempelvis med fodringen. Vi giver os lidt på forskellige områder. Det er godt med modspil, så der hele tiden kommer lidt nytænkning".

De to hjernehalvdele ses især når snakken falder på udvidelsen, hvor landmanden glæder sig til, at der skal ske noget nyt bedriften, og rutinearbejdet afløses af nye udfordringer, mens fodermesteren er meget bekymret for landmanden i processen.

"Vi skal undgå, at det løber løbsk, og vi ikke kan følge med ved udvidelsen". (Citat fra fodermesteren)

En forestillet situation og udviklingspotentiale

Landmanden spiller en masse bolde op, som kan gå i spændende retninger. Han er ivrig og kan ikke vente med at komme i gang med nye tiltag. Han er hurtig til at danne sig overblik, han har visionerne og arbejder intuitivt med mulighederne, som kan opstå, men fodermesteren lytter til ideerne med armene over kors, for derefter at analysere alle faldgrupper og huller for at konkludere, at det er bedre at fortsætte, som de altid har gjort. Fodermesteren er ikke tryk ved landmandens måde at arbejde på og synes til tider, at den er useriøs og ikke gennemtænkt. (Eriksen, 2013)

Disse to tilgange skal ikke ses som en barriere, selvom det kan opleves sådan i situationer, hvor de forskellige tilgange og argumenter er i spil. Derimod er det vigtigt at anerkende og respektere de to forskellige tilgange og så udnytte styrkerne. Når landmanden kommer med en masse gode ideer, så kan han inddrage sin fodermester og høre, om han ikke kunne bidrage til at forbedre ideerne med sin strukturerede tilgang og kritiske detaljesans, så han kunne vurdere om det var noget, som de skulle gå videre med.

Derudover har landmand og fodermester også flere ligheder, da de begge brænder for landbruget på hver deres måde, og begge er konkurrencemennesker, som ønsker at skabe nogle gode resultater. De er dermed enige om målet, men vejen mod målet har de forskellige tilgange til. Det kan der arbejdes på med en bevidsthed om, hvordan brugen af henholdsvis højre og venstre hjernehalvdel kommer til udtryk.

Nye opgaver for konen

Landmandens kone deltager også i arbejdet på bedriften, hvilket primært er kalvene og diverse opgaver såsom ansættelsessamtaler og kontakt til eleverne. Privat har hun det overordnede ansvar for børn, kørsel og bespisningen af såvel børn som ansatte.

"Vi prioriterer også familien. Jeg arbejder hjemme, og (vi) har tid til børnene". (Citat konen)

Disse værdier smitter også af på organiseringen af bedriften, da landmanden prioriterer at have tid til at spise morgenmad med sin familie hver morgen og derfor starter han kl. 8. Hvis han ikke bliver færdige med sine opgaver inden familien kommer hjem, så arbejder han, når de er gået i seng til mellem 22-24 om aftenen, så det ikke går ud over nogen.

Det er i spil, at hun gerne vil flere timer på bedriften med en kommende udvidelse, men hendes mulige arbejdstider ligger primært midt på dagen, hvor hovedopgaverne som malkning, sygdomshåndtering ikke laves. Der skal derfor ændres i arbejdsrutinerne.

Anbefalinger

Ledelsen

- Hvis der er tre ledere på bedriften, som overordnet har forskellige nuanceforskelle, så kan det være svært og forvirrende at aflæse virksomhedskulturen og hvem de (ansatte) skal spejle sig i, både i ledergruppen og blandt de ansatte. Hvordan sikres det, at ledelsen har en (samlet) stemme?

Forskellige tempi

- Forandringer bliver set og tacklet forskelligt. Hos ejeren og konen må det gerne gå hurtigere end hos fodermesteren. Fodermesteren og til dels eleverne har et andet tempi og fokus på stabiliteten og kontinuitet. Hvordan sikres det at begge "tempier" kan være tilstede, således at kontinuitet og nye ideer giver synergi og udvikler bedriften?

Kilder

Schein, Edgar H (2000) *"Organisationskultur og ledelse"*, Valmuen, København

Eriksen, Helen (2013) *"Giv mens du vokser. Fra travlhed til trivsel"*, Lindhardt og Ringhof Forlag A/S

Landmandsrapport – gård 2

Forord

Vigtigheden af god ledelse stiger i takt med, at bedrifterne vokser, og flere medarbejdere kommer til. Projektets formål er at udvikle dine ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling og derigennem opnå gode produktionsresultater gennem god ledelse af medarbejderne. Gennem mælkeproducenternes viden og erfaringer med de daglige ledelsesudfordringer, ønsker vi i projektet at lære, hvor og hvordan vi bedst faciliterer landmanden med relevante værktøjer for dermed at skabe bedre ledelse og resultater.

En stor tak til landmand, driftsleder og deres medarbejdere, som har åbnet for indblik i deres ledelse og bedrifter, samt tålmodigt svaret på mange spørgsmål, forklaret og reflekteret over arbejdsrutiner, vaner, holdninger, relationer og handlinger og dermed bidraget med indsigtfuld viden omkring de ledelsesudfordringer, som de møder i deres arbejde.

Metode

Indsamling af data til rapporten er foregået gennem feltarbejde, hvor det bliver muligt at komme under overfladen og det umiddelbare svar ved at følge landmænd og medarbejdere i deres daglige arbejde, observere, deltage, lytte og løbende spørge ind til de daglige opgaver for at opnå en forståelse for, hvorfor medarbejdere og landmand gør, som de gør i relation til ledelse.

Derudover er der foretaget kvalitative interviews for derigennem at få yderligere indblik i virksomhedskulturen.

Afgrænsning

Undersøgelsen er et øjebliksbillede med nogle udfordringer, som hele tiden forandrer sig. Rapporten giver indblik i den kompleksitet, som er til stede på bedriften i det menneskelige samspil. Mange nuancer har vist sig i samspillet mellem menneskerne på bedriften under feltarbejdet. Det er ikke muligt at gengive dem alle, men rapporten vil fokusere på de væsentligste.

Indledning

Rapporten vil tage udgangspunkt i din virksomhedskultur. Kultur er meget kort fortalt, måden som vi opfatter og forstår verden på. I en stærk virksomhedskultur er medarbejderne integreret i en bestemt kulturel måde at opfatte, tænke og handle på i forskellige situationer på bedriften. I et ideelt management perspektiv vil virksomhedens medarbejdere have formået at tilpasse sig den eksisterende kultur på bedriften, og dermed have integreret den eksisterende opfattelse, tankegang og handlemåde, som fungerer som navigation i dagligdagen (kilde: Edgar Schein). I en stærk virksomhedskultur vil lederen gå forrest og være kulturbærer og skabe de pejlemærker, som medarbejderne bevidst og ubevidst styrer efter i dagligdagens vaner og rutiner. Ved en svag virksomhedskultur har medarbejderne ikke de indre pejlemærker og handler derfor mere på egne holdninger og prioriteringer, hvilket ikke altid er i overensstemmelse med ledelsens. Det er netop de små ting, som er afgørende for at skabe resultater, og det er vigtigt, at medarbejderne kender dem. Dette er den analytiske ramme for den følgende analyse.

Virksomhedskulturen på bedriften

På bedriften har de allerede arbejdet med forandringsledelse gennem skabelsen af en lang række resultater, som har krævet forandringer – både i pasningen af dyrene men ikke mindst i ledelsen af medarbejderne. De har opfyldt målene med at stige fra 9.000 kg mælk til 12.000 kg mælk, reduceret kalvedødeligheden fra 7 % til 2 %. Dette har givet muligheder for at igangsætte yderligere forandringer, som eksempelvis at bygge et malkecenter, køresiloer og velfærdsafdelinger.

Forandringsledelse er dermed ikke et nyt fænomen på bedriften, og virksomhedskulturen på stedet vidner også om, hvorfor det har været muligt at skabe resultaterne:

"Jeg tænker nok lidt mere "vi". Vi har det spændende og sjovt, og når en beslutning træffes og græsset skal ned, og det lykkes, så tænker jeg: Hold kæft, hvor er det dejligt". (Citat fra ejer)

*"De (medarbejderne) giver en ekstra tjans. Så kan vi tage på kanotur".
Hvorfor prioriterer I det?*

"Vi skal mærke, vi er en enhed". (Citat fra driftsleder)

"Jeg kan godt li at have medarbejdere i lang tid, og man roser og anerkender medmennesker. De udlændinge, vi har, skal behandles ordentligt, og vi skal se det positive i folk". (Citat fra ejer)

"De føler de bliver behandlet godt, vi er bevidste omkring sproget, de skal kunne tale sammen" (citater fra driftsleder)

Ovenstående vidner om en ledelse, som dels kender betydningen af et godt team, men også er glad for at være sammen med mennesker, som de mener, skal behandles godt. En vigtig del af en virksomhedskultur er netop at være et team og ledelsen ikke er fraværende både fysisk og mentalt fra deres medarbejdere, hvormed teamånden har svære kår.

Men teamånden skal også have en retning og en kurs, og det er derfor vigtigt, at medarbejderne har en klar fornemmelse eller pejling om, hvilken retning de skal ledes. Det er gennem ledelsen og dels kollegerne, at en medarbejder får en fornemmelse for virksomhedskulturen – hvad gør vi her, hvordan gør vi her og hvorfor gør vi tingene sådan her? Driftslederen på bedriften bruger meget tid på at forklare medarbejderne, hvordan man skal gøre tingene men også hvorfor, hvilket er en ledelsesform han har erfaret gennem tidligere arbejde på slagteri. På bedriften har alle medarbejdere deres ansvarsområder, men alle skal kunne varetage hinandens opgaver. Det er helt bevidst, at driftslederen prioriterer at flytte rundt. På den måde får medarbejderne indsigt i hinandens opgaver, og det bliver nemmere at være fleksibel med arbejdsopgaverne.

"Jeg forebygger, så det ikke sker igen. Jeg oplærer rutinerne og gør det rigtigt fra opstarten". (Citat fra driftsleder)

En af virksomhedens styrker er, at de kan varetage hinanden opgaver, hvilket gør virksomheden fleksibel og mindre sårbar ved sygdom og opsigelse. Samtidig har medarbejderne en forståelse for, hvordan deres handlinger påvirker resultaterne mellem arbejdsområderne gennem den organisering og bliver bedre til at tage rette beslutninger og prioriteringer.

"Jeg forklarer målet helt ned i detaljer. De skal se målet, når vi får nye folk. En drejebog for hvad skal der ske, hvad er målet, visionen, forventninger til de ansatte – spilleregler". (Citat fra driftsleder)

Tilstedeværelse af en ledelse med klare signaler er vigtig, da vi spejler os i hinanden og særligt i vores leder. I hjernen findes de såkaldte spejlneuroner, som gør os i stand til at afkode andre mennesker. Det vil sige, at en kollegas handlinger og sindsstemninger lagres i hjernen som hukommelse, og når en kollegas handlinger og sindsstemninger observeres flere gange i det daglige arbejde, så bliver en kollegas vane til ens egen vane, og ligeledes smitter egne vane også de andres vaner over tid (Eriksen, 2013). Sådan kan en henholdsvis hensigtsmæssig eller uhensigtsmæssig virksomhedskultur opstå. Driftslederen er bevidst om dette, hvilket han forklarer under interviewet.

"Det smitter af, hvis jeg er sur. Det skaber dårligere resultater... lige meget hvor dårligt det går, må jeg ikke blive sur". (Citat fra driftsleder)

Det er ledelsens små signaler og handlinger, som medarbejderne bevidst og ubevidst aflæser gennem spejlneuronerne i hjernen. Rollemodeller for virksomheden er dermed vigtig i denne sammenhæng, da de har stor indflydelse på virksomhedskulturen.

"En leder skal være synlig, og vi er rollemodeller". (Citat fra driftsleder)

Ledelsesmæssige udfordringer på bedriften

1. Manglende tillid til hinanden

På bedriften har de tre ledere stærke kompetencer på forskellige områder, hvormed de kunne komplementere hinanden godt. Dette billede har alle ledere i teamet dog ikke, hvor det påpeges, at det kan være en udfordring med mange høvdinge i en flok, som går ind over hinandens områder og blander sig.

De har ikke efter fire år fået delt ansvarsområderne helt op, og der opstår derfor nogle uoverensstemmelser, fortæller en leder.

Derfor er det vigtigt også at kunne åbne sig og vise eventuelle mangler på faglige kompetencer, fejltagelser eller spørge om hjælp, hvilket flere af lederne også er bevidst om:

"Det er også vigtigt at se folks styrker eller svagheder og læse folk. Jeg kan arbejde med mange forskellige folk" (Citat fra ejer)

Det er vigtigt med et stærkt ledelsesteam, som kan se folks styrker og svagheder, men som tør åbne sig og vise sårbarhed og vide, at det ikke bruges imod én. Man skal ikke

kun kende folks styrker og svagheder, men også turde snakke om dem med hinanden. På den måde opstår tillid, som er en forudsætning for et godt ledelsesteam

Et eksempel på den manglende åbenhed og konfliktskyhed handler om driftslederen. Han roses, da han har hævet ydelsen på bedriften gennem management. Ved at bringe tre besætninger sammen, så øgede de ydelsen, men det skyldes også, at de har de rigtige folk. De to ejere har været tilfredse med driftslederen, som den ene ejer betegner, som rigtig dygtig. De har derfor overvejet og luftet muligheden for, at driftslederen kunne købe sig ind, da han brænder så meget for bedriften. Han går ikke hjem kl 15, men vil det hele, fortæller én af ejerne.

Den ene ejer påpeger under interviewet, at der gerne måtte komme en og tage førertrøjen på, men det er ikke noget, som de drøfter med driftslederen.

Efterfølgende har ingen taget dette emne op igen, hvilket vidner om relationer, som ikke er præget af tillid og og åbenhed men konfliktfyldte relationer, som ikke bliver diskuteret.

Øvelse i at fortælle sin personlige historie

Hvert teammedlem fortæller noget personligt om sig selv. Det kan fx være: fødeby, hobbyer og hvor man føler, at man halter efter på sine faglige kompetencer. Under interviewene er flere områder blevet nævnt:

Medarbejderledelse

Strategi

Udvikling

Manglende faglighed med køer

Ikke målrettet nok

Kan blive træt af, at tingene ikke bliver udført nok.

Øvelse i teameffektivitet

Hvert teammedlem identificerer det vigtigste bidrag, som deres kolleger yder til teamet. Denne øvelse kan vise sårbarhed og skabe et miljø, som ikke straffer sårbarhed. Der nævnes blandt andet, at det ser godt ud med mælk, men celletallene er for høje og driftslederen er god til medarbejdere.

2. Konfliktskyhed

Tillid bliver netop vigtigt for, at medlemmerne kan deltage og involvere sig i diskussioner og konflikter. Uden tillid bliver diskussionerne og kommentarerne uklare, forsigtige og vage og det er svært at vide, hvad lederne i teamet egentlig mener. Det er vigtigt at have løbende diskussioner eller konflikter for at udvikle bedriften, men i diskussioner og konflikter handler det i sær om at gå efter bolden og ikke manden.

På bedriften kan flere fra ledelsesteamet ryge op i det røde felt, men som en ejer siger:

"Vi kan godt råbe af hinanden, og alligevel kan vi ikke undvære hinanden". (Citat fra ejer)

Det er ikke hensigtsmæssigt at ryge i det røde felt, da dette heller ikke bidrager til en konstruktiv løsning på en konflikt, men der er vigtigt at tage konflikterne og blive enige.

"De fleste er glade for mig, tror jeg, og de ved, når de går over stregen. Jeg har fået rollen, da der ikke var plads i de andre roller, så jeg har tilpasset mig i trekløveret". (Citat fra ejer).

Det er vigtigt, at lederne i teamet ikke er konfliktsky og forsøger at glatte ud, men kan diskutere for sammen at finde den bedst mulige beslutning på kortest tid.

Metoder til at åbne for en konstruktiv konflikt

Øvelse i "minedrift"

Et teammedlem skal påtage sig rollen som minearbejder og 'udvinde en konflikt'. Lederen skal hente de uenigheder, der findes begravet i teamet frem i lyset og tvinge teammedlemmerne til at forholde sig til uenighederne. Som eksempelvis driftslederens fremtid på bedriften eller de uklare områder, hvor de oplever, at de blander sig i hinandens opgaver.

Øvelse i "øjeblikkelig tilladelse til at fortsætte"

Det betyder, at teammedlemmerne skal coache hinanden til ikke at trække sig ud af en sund debat. Når

teammedlemmerne, der er involveret i konflikten, føler sig utilpasse med graden af uenighed, skal et andet

teammedlem bryde ind for at minde dem om, at det, de gør, er nødvendigt og dermed give deltagerne den fornødne selvtillid til at fortsætte. Mange ledere har ofte svært ved at lade en løsning udvikle sig naturligt uden selv at begynde at løse konflikten. Men det er nødvendigt at kunne beherske sin trang til hurtigt at gribe ind for at skabe den mest holdbare løsning.

3. Manglende forpligtelse

Når teammedlemmerne ikke kan have en åben og ærlig diskussion, er det sjældent, at de reelt forpligter sig til de beslutninger, der bliver truffet på et møde, også selv om de lader til at være enige under mødet.

"Vi mangler lidt møder og en overordnet plan. Det havde vi med tidligere ejere, men vi har ikke fået det op at køre. Lige nu laver jeg alt muligt ved siden af det faste" (Citat fra ejer)

Forpligtelse indeholder to elementer: klarhed og tilslutning. Velfungerende teams træffer klare beslutninger og foretager sig ting med 100 % tilslutning fra alle teammedlemmer, hvilket kræver forandringer på bedriften.

"Det, jeg synes er interessant, hænger ved, men jeg hører ikke efter, hvad der ikke er interessant for mig". (Citat fra ejer)

Ren konsensus er sjældent opnåelig – selv i gode teams. Derfor skal lederne i teamet finde andre måder at skabe tilslutning på. Alle idéer skal overvejes oprigtigt, da det øger viljen til, at alle mobiliserer deres kræfter omkring teamets beslutninger.

Når ledelsesteamet står sammen om en løsning eller beslutning, så sender ledelsesteamet klare signaler til medarbejderne, som dermed ved, hvilken kurs de skal holde sig til i form af, hvad de skal gøre, hvordan de skal gøre tingene og hvorfor de skal gøre, som de skal. Derigennem får de ikke forskellige retninger og pejlinger fra tre forskellige

ledere, hvilket selvsagt ikke er medvirkende til at skabe en strømlinet produktion. Det bliver ligeledes svært for medarbejderne selv at tage de rigtige initiativer, prioriteringer og beslutninger, da de ikke har en klar forståelse for, hvad, hvordan og hvorfor de skal gøre, som de gør.

"De er mange inde over fremfor en landmand, som siger, at det er dit ansvarsområde og ikke blander sig, men det er også en ulempe at være mange inde over, da det kan forvirre." (Citat fra ejer)

Når man er flere ledere i et team, så er det vigtigt, at man går ud samlet med én beslutning, én løsning og én retning og tager ansvar, forpligter sig og bakker hinanden op i aftalerne.

Metoder til at skabe forpligtelse

Øvelse i videreformidling af budskaber

Når et møde er afsluttet, bør teamet gennemgå de mest centrale beslutninger og aftaler, samt hvad der skal viderekommunikeres til medarbejdere eller andre interessegrupper. Det behøver ikke at tage mere end ti minutter. På den måde er alle i teamet helt afklaret med, hvilke beslutninger, der er foretaget på mødet.

Øvelse i eksponeringsterapi med lav risiko

Teamet skal tvinge sig selv til at træffe beslutninger efter grundige diskussioner, men uden meget analyse eller research. På denne måde vil teamet ofte opdage, at kvaliteten af den beslutning de traf, var bedre end forventet.

Det er nødvendigt, at arbejde under et vist pres i teamet, så problemer kan løses og de fastlagte tidsplaner overholdes.

4. Ingen holder hinanden ansvarlige

Når der mangler forpligtelse til beslutninger, eller når medlemmerne i ledelsesteamet ikke tør gå ind i konflikterne, vil selv den mest ansvarlige kollega tøve med at påtale handlinger, der ikke er hensigtsmæssige eller til fordel for teamet.

"De kan ryge helt op og det forsøger jeg at glatte lidt ud for dem og få dem lidt ned". (Citat fra ejer)

Ansvarlighed er når teammedlemmerne tør påtale deres kollegers performance eller adfærdsmønstre, hvis det skader teamet. Teams, der har denne evne, forbedrer deres indbyrdes relationer og demonstrerer, at de respekterer hinanden og har høje forventninger til hinandens indsats.

Metoder til at skabe ansvarlighed

Øvelse i offentliggørelse af mål og standarder

Det kræver, at teamet afklarer, hvad de vil opnå, hvem der leverer hvad, og hvordan alle skal handle for at det lykkes. På denne måde bliver det lettere for teammedlemmerne at holde hinanden ansvarlige for de aftaler, der er indgået.

Øvelse i enkle og regelmæssige statusevalueringer

Teammedlemmerne skal jævnligt planlægge at give hinanden feedback om, hvordan de synes, at deres kolleger klarer sig i forhold til de fastlagte mål.

Teamet skal fungere som den primære kontrolmekanisme for ansvarligheden. Men den øverste leder i teamet skal dog være parat til at fungere som den ultimative dommer på det område, når teamet ikke selv formår. Det bør dog sjældent forekomme.

5. Uopmærksomhed på mål

Hvis medlemmerne af ledelsesteamet ikke kan holde hinanden ansvarlige, vil de ikke have deres opmærksomhed rettet mod de fælles mål, men de vil prioritere deres individuelle behov højere.

"Jeg bestemmer selv, hvor meget jeg skal arbejde og ved ikke, hvor meget tid vi bruger. Jeg arbejder til vi er færdige". (Citat fra ejer).

Mål handler om, det organisationen planlægger at opnå i en given periode, og de delmål lederne definerer for sig selv hen ad vejen.

Metoder til at skærpe opmærksomheden

Øvelse i at nå målene

Teamet skal være villigt til at forpligte sig på at opnå specifikke mål inden for en bestemt periode. På den måde vil teamet med større sandsynlighed arbejde passioneret for at opnå målene.

I skal i teamet være uselviske, objektive og anerkende dem, som reelt yder et bidrag til opnåelsen af teamets mål.

At opnå succes i et team handler om at bruge sin sunde fornuft kombineret med disciplin og udholdenhed.

Medlemmer af velfungerende teams erkender deres menneskelige fejl og overvinder derved deres naturligt tilbøjeligheder, der gør de fem dysfunktioner til bagateller.

Virksomhedskulturen

I det ovenstående er beskrevet 5 dysfunktioner i et ledelsesteam (Patrick Lencioni), som kan arbejdes med og dermed styrke virksomhedskulturen. Når man står som et stærkt ledelsesteam, så sendes der entydige og klare signaler til medarbejderne om, hvilken virksomhedskultur, de ønsker på stedet og reducerer konflikter mellem ledelsesteamet og mellem medarbejdere og ledelsesteamet. Dermed bliver det også nemmere for medarbejderne at integrere sig i virksomhedskulturen, da de får en bedre forståelse for arbejdsopgaverne.

Anbefalinger

Ledelsen

- Hvis der er tre ledere på bedriften, som overordnet har forskellige holdninger til ledelsen af virksomheden samt det ikke er afklaret og uddelegeret, hvem der har ansvaret for fx ansættelser og advarsler, så kan det være svært og forvirrende at aflæse virksomhedskulturen og hvem de (ansatte) skal spejle sig i og følge, både i ledergruppen og blandt de ansatte. Hvordan sikres det, at ledelsen har en (samlet) stemme over for de ansatte, og at beslutningerne holdes?

- Konfliktskyhed skal tackles løbende i stedet for at det bliver en kæmpe opgave og medfører konflikter. Hvordan sikres det, at konfliktskyhed løses løbende, hvilke rammer skal der sættes op til dette?

Kilder

Schein, Edgar H (2000) *"Organisationskultur og ledelse. Valmuen"*, København

Eriksen, Helen (2013) *"Giv mens du vokser. Fra travlhed til trivsel"*, Lindhardt og Ringhof Forlag A/S

Dion Petersen, Bettina (2015) *"Lederweb"*

"De fem dysfunktioner i et team" af Patrick Lencioni

Landmandsrapport – gård 3

Forord

Vigtigheden af god ledelse stiger i takt med, at bedrifterne vokser, og flere medarbejdere kommer til. Projektets formål er at udvikle dine ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling og derigennem opnå gode produktionsresultater gennem god ledelse af medarbejderne. Gennem mælkeproducenternes viden og erfaringer med de daglige ledelsesudfordringer, ønsker vi i projektet at lære, hvor og hvordan vi bedst faciliterer landmanden med relevante værktøjer for dermed at skabe bedre ledelse og resultater.

En stor tak til landmand, driftsleder og deres medarbejdere, som har åbnet for indblik i deres ledelse og bedrifter, samt tålmodigt svaret på mange spørgsmål, forklaret og reflekteret over arbejdsrutiner, vaner, holdninger, relationer og handlinger og dermed bidraget med indsigtfuld viden omkring de ledelsesudfordringer, som de møder i deres arbejde.

Metode

Indsamling af data til rapporten er foregået gennem feltarbejde, hvor det bliver muligt at komme under overfladen og det umiddelbare svar ved at følge landmænd og medarbejdere i deres daglige arbejde, observere, deltage, lytte og løbende spørge ind til de daglige opgaver for at opnå en forståelse for, hvorfor medarbejdere og landmand gør, som de gør i relation til ledelse.

Derudover er der foretaget kvalitative interviews for derigennem at få yderligere indblik i virksomhedskulturen.

Afgrænsning

Undersøgelsen er et øjebliksbillede med nogle udfordringer, som hele tiden forandrer sig. Rapporten giver indblik i den kompleksitet, som er til stede på bedriften i det menneskelige samspil. Mange nuancer har vist sig i samspillet mellem menneskerne på bedriften under feltarbejdet. Det er ikke muligt at gengive dem alle, men rapporten vil fokusere på de væsentligste.

Indledning

Rapporten vil tage udgangspunkt i din virksomhedskultur. Kultur er meget kort fortalt, måden vi opfatter og forstår verden på. I en stærk virksomhedskultur er medarbejderne integreret i en bestemt kulturel måde at opfatte, tænke og handle på i forskellige situationer på bedriften. I et ideelt management perspektiv vil virksomhedens medarbejdere have formået at tilpasse sig den eksisterende kultur på bedriften, og dermed have integreret den eksisterende opfattelse, tankegang og handlemåde, som fungerer som navigation i dagligdagen (kilde: Edgar Schein). I en stærk virksomhedskultur vil lederen gå forrest og være kulturbærer og skabe de pejlemærker, som medarbejderne bevidst og ubevidst styrer efter i dagligdagens vaner og rutiner. Ved en svag virksomhedskultur har medarbejderne ikke de indre pejlemærker og handler derfor mere på egne holdninger og prioriteringer, hvilket ikke altid er i overensstemmelse med lederens. Det er netop de små ting, som er afgørende for at skabe resultater, og det er vigtigt, at medarbejderne kender dem. Dette er den analytiske ramme for den følgende analyse.

Virksomhedskulturen på bedriften

Undersøgelsen tager udgangspunkt i en bedrift med 270 årskøer, som er ejet af en dansk landmand. Han står primært for marken og er meget engageret i fire bestyrelser, hvilket skaber et fravær fra bedriften estimeret til ca. 50 %. Medarbejderteamet i stalderne på bedriften består af en dansk fodermester, tre udenlandske medarbejdere, hvoraf den ene har ledelsesansvar. Medarbejdernes arbejdstimer er fordelt således, at fodermester og en medarbejder malker morgen, mens de to resterende medarbejdere malker eftermiddag. Gennem denne struktur afløses morgenholdet, og der er ikke noget overlap. Virksomhedskulturen er præget af en delvis flad struktur, hvor landmand, driftsleder og medarbejdere taler uformelt med hinanden og bruger humor i dagligdagen.

Én af de stærke værdier på bedriften er dyrevelfærden, som særligt landmanden og fodermesteren brænder for og motiveres af, hvormed fundamentet for at skabe gode resultater er til stede, da man er enige om kerneopgaven.

Udfordringer på bedriften

Landmanden valgte at deltage i projektet for at få nogle gode værktøjer til ledelse efter en dårlig erfaring med tidligere fodermester og ville gerne skabe et stærkt hold med den nye fodermester, som blev ansat i februar 2015.

Han valgte en fodermester, som kunne overtage, da han følte sig bagefter, og der var for mange ting, der havde hængt på bedriften. Han syntes at organisationsarbejdet fyldte for meget.

"Tingene skal lykkes der hjemme, for at jeg kan lykkes ude" (Citat fra landmand)

Den nye fodermester har gjort det klart ved sin ansættelse, at hun ikke vil stå alene med ansvaret, og vil ikke være driftsleder eller have med foder at gøre. Denne ledelses- og ansvarsfordeling stiller store krav til en stærk virksomhedskultur, hvilket skabes gennem klar kommunikation.

På bedriften er det netop en udfordring at kommunikere sammen og aflæse hinanden. Netop tydelig og klar kommunikation er med til at skabe nogle pejlemærker for medarbejderne, som de kan navigere efter i det daglige, når landmanden ikke er til stede. Det er både små som store ting, håndværk som samarbejde og alt det ubevidste og uskrevne. Eksempelvis, hvor syg skal en ko være for at komme på dybstrøelse, går man, når man har fri, eller når man synes, man er færdig, hvor meget ansvar og initiativ forventes det, at man tager, og hvor vigtigt er det at spule støvlerne inden man går i malkestalden? I en stærk virksomhedskultur skabes en fornemmelse eller en indre pejling hos medarbejderne, så de tænker, handler, prioriterer efter landmandens klare holdninger og handlinger fremfor en usikkerhed, hvor der bliver handlet på formodninger, indskydelser eller egne holdninger eller prioriteringer.

"Jeg har svært ved at greje X (landmanden) og hvor jeg har ham henne" (Citat fra fodermester)

Virksomhedskultur skabes ikke kun af de sagte ord. Hvis tingene ikke lykkes, og landmanden bliver irritabel og vælger at blive stille for ikke at kommunikere tingene på en uhensigtsmæssig måde, så er det stadig kommunikation.

"På de dårlige dage, når jeg var sur, bliver jeg stille for ellers kommunikerer jeg ikke på den rigtige måde". (Citat fra landmand).

Medarbejderne forsøger stadigvæk at aflæse landmanden uden de opnår en klar forståelse for eller pejling om, hvad der er rigtigt og forkert.

"Jeg forstår ikke, hvorfor X (landmanden) ikke siger mere omkring, hvordan han gerne vil have tingene gjort". (Citat fra medarbejder)

En virksomhedskultur kan hos ledelsen bestå af en strategi, vision, mission og værdier, men det er hos medarbejderne den mere uformelle organisationskultur befinder sig, som handler om, hvad medarbejderne i virkeligheden gør, hvilket ikke altid er i overensstemmelse med ledelsen. Den mere uformelle virksomhedskultur er vokset frem over tid gennem medarbejdernes tankegange og handlinger, som er blevet til vaner, rutiner, holdninger og handlinger m.m., der nu kendetegner en unik kultur på stedet. I et managementperspektiv bør de to "kulturer" (ledelsens og medarbejdernes kultur) ideelt set være sammenfaldende, og i arbejdet mod at nå det mål kan medarbejderne inddrages. Det er vigtigt, at landmanden ikke tror, håber og formoder, at medarbejderne kender til strategi, vision, mission og værdier, men er til stede på bedriften og klart kommunikerer gennem sprog og handlinger, hvad vi gør, hvordan vi gør, men også hvorfor vi gør, som vi gør, så det giver mening for medarbejderne at ændre vaner og rutiner.

"Jeg regner med, at samarbejdet går fint. Jeg har da ikke fået nogen skideboller". (Citat fra fodermester)

Landmanden fortæller, at tingene lykkedes før i tiden, fordi han selv var til stede og førte an. Selv med udlændinge, som nærmest blev en del af familien. Hans udfordringer i dag er, at han ikke er så meget til stede. Derfor bliver det endnu vigtigere med klar kommunikation om, hvad vi gør, hvordan vi gør det, og hvorfor vi gør, som vi gør for derigennem at skabe en stærk virksomhedskultur, hvor medarbejderne har nogle indre pejlemærker at handle ud fra.

Den nyansatte fodermester er topmotiveret for at gøre tingene bedst muligt og indrette og tilpasse sig efter virksomhedskulturen, men den er meget svær at aflæse for hende og derfor skabes der usikkerhed, mange opkald og spørgsmål til landmanden, både når han er til stede, og når han er til møde, hvilket er til irritation hos begge parter.

"Jeg vil gerne lede bedriften efter X's (landmandens) måde, men jeg har meget svært ved at vide, hvilken måde, han kører bedriften. Jeg ved eksempelvis ikke, hvad det er, som han gerne vil, og hvornår en ko skal til observation. Jeg tror måske, at X (landmanden) har respekt for, at man tager en beslutning, men jeg ved det ikke". (Citat fra fodermester)

Disse episoder og observationer fortæller en historie om en virksomhed med uklare pejlemærker og signaler, som medarbejderne kan navigere efter – hverken verbalt eller gennem handlinger. Tilstedeværelsen af enten landmand eller leder med klare signaler og kommunikation er vigtigt, da medarbejderne spejler sig i deres leder. I hjernen findes de såkaldte spejlneuroner, som gør os i stand til at afkode andre mennesker. Det vil si-

ge, at en kollegas handlinger og sindsstemninger lagres i hjernen som hukommelse. Observeres en kollegas handlinger flere gange i det daglige arbejde, så bliver en kollegas vane til ens egen vane og ligeledes smitter ens egen vane også de andre. Sådan opstår en henholdsvis hensigtsmæssig eller uhensigtsmæssig virksomhedskultur (Eriksen, 2013).

Det er altså gennem ledelsen og dels kollegerne, at en medarbejder får en fornemmelse for virksomhedskulturen – hvad gør vi her, hvordan gør vi her og hvorfor gør vi tingene sådan her. Hvis ledelsen ikke i dagligdagen får sat skovlene, skraberne og tøjklammerne på plads eller ikke kommunikerer, så *smitter* det af på medarbejderne. Det er ledelsens små, men klare signaler og handlinger, som medarbejderne bevidst og ubevidst konstant aflæser gennem spejlneuronerne i hjernen og dermed skabes en bestemt virksomhedskultur. Medarbejderne aflæser ligeledes hinanden, men ledelsen skulle ideelt set have størst indflydelse.

En udfordring ved at skabe en stærk virksomhedskultur er ligeledes, at de to arbejds hold arbejder uden overlap. De går dermed ikke op af hinanden og kan spejle sig i hinanden, forventningsafstemme og styrke virksomhedskulturen, da de dermed ikke har indblik i hinandens opgaver, tid og tilgang. Dermed opnår de ikke en fælles forståelse af små som store ting, som hvor rene skal kalvehytterne eksempelvis være, og hvor meget halm skal de bruge.

Når de ikke arbejder mere sammen opstår ligeledes usikkerhed for fodermesteren i forhold til, hvor meget vedkommende skal inddrage dem i, da hun er nervøs for, at de tager selvstændige beslutninger, hvilket kan være en balancegang.

"Hvis de får mere viden, så tager de også flere beslutninger, så derfor kan det være pest eller kolera". (Citat fra fodermesteren)

Hvis man vil have en stærk virksomhedskultur, så er det vigtigt at inddrage medarbejderne. Ofte har medarbejderne et potentiale, som ikke udnyttes, hvis man forsøger at kontrollere eller fravælger at dele viden, da det ikke giver en forståelse for, hvorfor vi gør, som vi gør.

Ros er ligeledes en måde at styrke virksomhedskulturen på, da det giver medarbejderne en pejling af, om de bevæger sig i den rigtige retning i deres arbejde. Det er bedst med hurtig respons på opgaver og handlinger (Eriksen, 2014). Selvom medarbejderne siger, at de ikke har brug for ros – sikkert fordi det ofte forbindes med små børn, som gerne vil roses - så er det stadig vigtigt at gøre, da manglende ros skaber manglende signaler, som er med til at skabe usikkerhed omkring arbejdet.

"Jeg vil gerne føle, at jeg er god til mit arbejde, og jeg er usikker på, om jeg kan lappe de små stenkast som kommer". (Citat fra fodermester).

To kulturer på bedriften

Ros blev tildelt i staldene fra fodermesteren til medarbejderne. Under malkningen lød der et "well done" i ny og næ og ligeledes til tavlemødet.

"Alle opgaver er vigtige, og det skal alle vide – alles indsats skaber resultater... Jeg er hurtigere til at rose og takke, men jeg tror ikke det bliver taget lige så meget imod på grund af anciennitet". (Citat fra fodermester)

Dette citat indkapsler en anden udfordring på bedriften, hvilket handler om hierarkierne på bedriften. På bedriften eksisterede et mere fladt hierarki, som afspejler den meget traditionelle danske ledelsesstil, hvor leder og medarbejdere arbejder sammen i et uformelt miljø. På bedriften herskede ikke en jeg-ved-bedst-mentalitet, men fodermesteren forsøgte at skabe et samarbejde, selvom de manglende overlap i arbejdstiderne besværliggjorde dette.

"Jeg er ikke my way or the high way og kan sagtens gå på kompromis". (Citat fra fodermesteren)

Samtidig eksisterede også et hierarki bygget på anciennitet, som primært eksisterede blandt de udenlandske medarbejdere, hvilket kunne være problematisk at navigere i for fodermesteren.

"De pleaser X (landmanden) og hopper og springer, men de mangler respekt for mig". (Citat fra fodermesteren)

"Hurtigheden af medarbejderens arbejdsopgaver bestemmes ud fra, hvem der arbejdes med (fodermesteren eller landmanden)". (Citat fra fodermesteren)

Driftslederen har svært ved at trænge igennem til medarbejderne, og skabe en stærk virksomhedskultur, da medarbejderne mere ser landmanden som leder. Den tid, landmanden er på bedriften og arbejder sammen med medarbejderne, er begrænset, hvilket kommunikationen ligeledes er, og dermed forbliver virksomhedskulturen svag. Fodermesteren har bedst succes med den medarbejder, som hun går dagligt med, og som har lært at tilpasse sig virksomhedskulturen og kan abstrahere fra rutineopgaver, men fodermesteren døjer stadig med medarbejderens langsomhed.

De resterende to medarbejdere arbejder hun ikke sammen med til daglig, og derved er det en større udfordring at fjerne en medarbejders "vi plejer", hvor han inddrager erfaringer ind fra tidligere arbejdsplads. Udover malkning er arbejdsopgaverne meget forskellige fra morgenholdet og eftermiddagsholdet, som henholdsvis varetager opgaver indenfor og udenfor stalden.

Fodermesteren beskriver den største barriere for, at hun ikke skulle lykkes i sit job således:

"Jeg skal holde fokus på at trykke tingen igennem, velvidende at X (medarbejder) synes jeg er en dame og X (landmanden) ikke er enig". (Citat fra fodermester)

I denne sætning indkapsler hun også bedriftens to største udfordringer ved virksomhedskulturen, som er landmandens manglende tilstedeværelse og den manglende klare kommunikation, som begge er vigtige elementer i at skabe en stærk virksomhedskultur.

Derudover eksistensen af de to forskellige kulturelle hierarkier på bedriften, som hun også skal navigere i.

Anbefalinger

- Der er to kulturer på bedriften som medarbejderne skal arbejde under. En under ejeren og en anden under fodermesteren. Hvordan kan landmanden og fodermesteren arbejde sammen om at skabe en fælles kultur?
- Fælles klar kommunikation er vigtig. Hvordan sikres en klare kommunikation på bedriften?

Kilder

Eriksen, Helen (2013) *"Giv mens du vokser. Fra travlhed til trivsel"*, Lindhardt og Ringhof Forlag A/S

Schein, Edgar H (2000) *"Organisationskultur og ledelse"*, Valmuen, København