



31. maj 2016

Kære landmand

Vi har brug for dine indsigter og erfaringer i landbrugserhvervet til at udvikle nye ledelsesformer, som i mødekommer de udfordringer, som kan opstå under ledelse af udenlandsk arbejdskraft.

Kort om projektet

Projektet Effektive Ledelsesformer har til formål at udvikle og målrette ledelsesværktøjer og praksisser, der imødekommer nye ledelsesudfordringer som følge af den øgede kompleksitet på mange bedrifter.

Hvad ønsker projektet at gøre?

Projektet ønsker opnå viden om, hvilke udfordringer, ledelsesformer, kulturforskelle mm., som gør sig gældende under ledelse af udenlandske medarbejdere, hvilket skal tænkes ind i udviklingen af nye ledelsesværktøj.

Viden til projektet skal komme fra feltarbejde. Det betyder, at vi gerne vil besøge din bedrift, deltage i det daglige arbejde, observere, snakke uformelt med dig og dine medarbejdere, samt lave interviews med relevante personer. Gennem feltarbejdet vil vi opnå indsigt i, hvad der er på spil i ledelsesrelationerne på bedriften.

Hvad er dit bidrag?

Det er selvfølgelig vigtigt, at du har tid og lyst til at dele dine erfaringer med os og give os indsigt i din bedrift, samt dine medarbejdere har lyst til at deltage.

Hvad får du ud af at deltage i projektet?

Vi kan ikke give økonomisk dispensation for din tid, men du vil modtage resultaterne fra projektet med mulighed for afprøvning af de nye ledelsesværktøjer på din bedrift.

Periode for feltarbejde

Feltarbejdet vil blive gennemført i slutningen af august og starten af september 2016 efter aftale med dig, så det passer ind i din kalender, og du vil fremgå anonym i rapporter og oplæg.

Når vi har fået bekræftet din interesse for deltagelse i projektet, vil Tenna Holdorff Christiansen fra SEGES P/S kontakte dig og lave en aftale om feltarbejde, hvilket vil udføres af Tenna Holdorff Christiansen.

Hvis du har spørgsmål til deltagelsen eller til projektet, skal du også blot kontakte Tenna Holdorff Christiansen eller Jørgen Kroer på nedenstående kontaktoplysninger.

Vi håber, du vil deltage i projektet og dele din viden og erfaringer med os.

Venlig hilsen

Tenna Holdorff Christiansen

Konsulent, Cand. Mag. i antropologi
SEGES Akademi

D +45 8740 5585

M +45 3022 0277

E tehc@seges.dk

Jørgen Kroer

Seniorkonsulent, MLP
SEGES Akademi

D +45 8740 5108

M +45 3092 1705

E jko@seges.dk

Interviewguide - Landmanden

Rammer for interviewet

Rammen vil være generelle spørgsmål med forskellige vinkler i forhold til ledelse af udenlandske medarbejdere. Selve interviewet skal være styret, så vi kommer rundt om de valgte emner, men der er plads til perspektiver, som skulle ligge udenfor interviewrammen. I interviewsituationen spørges efter uddybninger, eksempler, samt be- eller afkræftelse af forskellige vinkler.

Spilleregler

- Baggrunden for undersøgelsen forklares
- Navne på interviewpersoner vil ikke fremkomme i rapporten, da det ikke er relevant
- Interviewet optages, men slettes efter brug – udelukkende for at kunne være nærværende i situationen
- Der er ingen rigtige eller forkerte svar, da undersøgelsen handler om dit perspektiv og udfordringer omkring ledelse af udenlandske medarbejdere.
- Vigtigt, at du giver udtryk for, hvad du virkelig mener og ikke hvad du tror, jeg gerne vil høre.

Spørgerammen struktureres ud fra teorien Kurs, Koordinering og Commitment, som giver indblik i virksomhedskulturen på bedriften.

Spørgsmål

Forventninger

- a) Hvad havde du i tankerne, da du besluttede dig for at deltage i projektet?
- b) Hvad er dine forventninger?
- c) Hvad vil du blive bedre til, som du tænker projektet kan bidrage til? (Konkrete mål)?

Landmanden som leder

- a. Hvad kunne du ønske dig for fremtiden i forhold til ledelse?
- b. Hvad er dine største udfordringer i forhold til ledelse?
 - a. Hvornår oplever du udfordringer?
- c. Hvad gør du, når du møder udfordringer?
- d. Hvad er god ledelse for dig?
- e. Hvad er det vigtigste en leder skal gøre?
- f. Hvad er sjovest som leder? Hvad giver arbejdsglæde?
- g. Hvad giver mindst energi?
- h. Hvor vigtigt er ledelse af udenlandske medarbejdere på en skala fra 1 til 10? Hvorfor?
- i. Hvad synes du, du gør anderledes i forhold til dine kollegaer i forhold til ledelse?
- j. Hvad ville dine kollegaer sige om dig?
- k. Hvad motiverer dig?

Kurs

- a) Fortæl lidt om dig selv og din virksomhed
- a) Hvad er de langsigtede / kortsigtede mål?
 - a. Hvor er din bedrift om 3 år?
- b) Hvilke mål er bedriftens vigtigste?
 - a) Hvilke driftsmål har du?
 - b) Hvilke mål/opgaver er der godt styr på og hvilke er der ikke så godt styr på?
- c) Hvad er de vigtigste initiativer i de kommende år for at sikre succes med din bedrift?
- d) Hvad skal du gøre for at nå dem?
- e) Hvad er den største barriere for at opnå jeres mål?
- f) Kender dine ansatte målene for bedriften?
 - a. Hvor meget involverer du dine ansatte i strategi
- g) Hvordan arbejder hver enkelt medarbejder hen mod målet i sine opgaver?
- h) Hvad forventer jeres interessenter og hvem er de vigtigste i forhold til, hvordan lykkedes I med det?

Koordinering

- a. Hvordan skaber du overblik over bedriften i dagligdagen?
- b. Hvordan er arbejdsopgaverne fordelt?
 - a. Hvordan er dagligdagen organiseret for dine medarbejdere?
- c. Hvem planlægger arbejdsopgaverne?
 - a. Hvordan planlægger du dagligdagen af bedriften?
 - b. Holder din planlægning?
 - c. Hvad sker der, når den ikke holder?
 - d. Hvad gør du, når den ikke holder?
- d. Har du fornemmelse af, at du har travlt?
- e. Er opgaverne klart defineret for alle?
- f. Kender dine medarbejdere dine forventninger til opgaverne?
- g. Har medarbejderne individuelle ansvarsopgaver og kender de dem? Hvordan ser du det?
 - a. Er ansvaret afklaret og drøftet med medarbejderne?
- h. Hvordan matcher medarbejdernes kompetencer med deres arbejdsopgaver/ansvar?
 - a. Er du interesseret i at opkvalificere medarbejdernes kompetencer med kurser eller efteruddannelse?
- i. Kan medarbejder selv prioritere i arbejdsopgaverne?
- j. Hvordan sikrer du dig, at tingene bliver gjort og gjort til tiden?
 - a. Hvad gør du, når den ikke holder?
- k. Bruger du e-kontrol?
 - a. Hvordan bruger I den til at opnå jeres mål?
 - b. Motiverer det i dagligdagen? Hvordan?

Kommunikation

- l. Holder I nogen former for møder? Hvis ja, hvilke og hvor tit?
 - a. Er møderne strukturerede med dagsorden, referater og mål?
 - b. Hvordan følger I op på beslutninger fra møderne?
- m. Hvor meget er du til stede på bedriften i dagligdagen?
- n. Hvordan kommunikerer I med hinanden i løbet af dagen?
 - a. Får du mange opkald? Hvor tit? Hvorfor?
 - b. Hvad kommunikerer I om?
- o. Har I nogen systemer/metoder, så information ikke går tabt?
- p. Giver du som leder medarbejderne individuelt feedback på deres opgaver?
 - a. Får du også feedback fra medarbejderne?

Commitment

- a) Hvordan er forholdet mellem dig og dine ansatte?
- b) Hvad vil dine ansatte sige om dig?
- c) Er dine medarbejdere motiverede?
 - o Hvad motiverer dine ansatte/kollegaer og hvordan ser du dette?
- d) Hvordan er stemningen på bedriften?
 - o Hvordan skaber du trivsel på arbejdspladsen?
- e) Har du tillid til dine medarbejdere og oplever du, at medarbejderne har tillid til dig?
 - o Hvordan har du det med at uddelegere?
- f) Tager dine medarbejdere selv initiativ, hvis noget skal laves?
- g) Er der stor udskiftning? Hvorfor?
 - o Hvilke egenskaber vægter du ved rekruttering?
- h) Hvad gør du for at fastholde gode medarbejdere?
 - o Hvornår udfører dine ansatte opgaver bedst?
- i) Hvornår har du sidst rost og anerkendt en medarbejder?
- j) Oplever den enkelte medarbejder at være del af et fællesskab på bedriften?
- k) Hvordan arbejder du sammen med medarbejderne om at ændre metoder eller procedurer eller processer?
- l) Hvordan opstod sidste "fejl" i virksomheden?
- m) Hvordan blev fejlen håndteret?
- n) Kan den enkelte medarbejder se sit eget bidrag til bedriftens samlede resultater?

Overskud til forandringer

- a) Hvad skaber forandring hos dig / hvad får dig til at tænke anderledes? - gerne konkrete ting
- b) Hvornår oplever du, at du falder tilbage i gamle vaner og rutiner, selvom du egentlig gerne vil noget andet?
 - o Og hvad var den største forhindring/barriere for, at en anderledes form for ledelse skal lykkes?
- c) Hvilke forandringer er du lykkedes med og hvordan var omstændighederne dengang?
- d) Hvordan kan du skaffe dig mere tid til ledelse?

Sociale og kulturelle forskelle

- a) Hvad fylder mest i din ledelse af udenlandske medarbejdere?
- b) Hvad er det sværeste ved at lede udenlandske medarbejdere?
 - a. Hvordan håndterer du dette?
- c) Oplever du en forskel i din ledelse af danske og udenlandske medarbejdere? Hvordan?

Afrunding

- Vi er kommet rundt om mange emner, men er der noget, jeg har glemt?
- Må jeg kontakte dig efterfølgende, hvis vi har spørgsmål i forhold til interviewet eller feltarbejdet?
- Takke for din deltagelse og forklare den videre proces

Interviewguide

Rammer for interviewet

Rammen vil være generelle spørgsmål med forskellige vinkler i forhold til ledelse af udenlandske medarbejdere. Selve interviewet skal være styret, så vi kommer rundt om de valgte emner, men der er plads til perspektiver, som skulle ligge udenfor interviewrammen. I interviewsituationen spørges efter uddybninger, eksempler, samt be- eller afkræftelse af forskellige vinkler.

Spilleregler

- Baggrunden for undersøgelsen forklares
- Navne på interviewpersoner vil ikke fremkomme i rapporten, da det ikke er relevant
- Interviewet optages, men slettes efter brug – udelukkende for at kunne være nærværende i situationen
- Der er ingen rigtige eller forkerte svar, da undersøgelsen handler om dit perspektiv og udfordringer omkring ledelse af udenlandske medarbejdere.
- Vigtigt, at du giver udtryk for, hvad du virkelig mener og ikke hvad du tror, jeg gerne vil høre.

Spørgerammen struktureres ud fra teorien Kurs, Koordinering og Commitment, som giver indblik i virksomhedskulturen på bedriften.

Spørgsmål

Forventninger

- a) Hvad havde du i tankerne, da din leder fortalte dig om dette projekt?
- b) Hvad er dine forventninger?
- c) Hvad håber du, projektet kan bidrage med i forhold til ledelse?

Medarbejder

- a. Vil du fortælle lidt om dig selv, din baggrund og uddannelse?
 - a. Er du i praktik eller fastansat?
 - b. Hvordan vil dine kollegaer beskrive dig?
- b. Hvad kunne du ønske dig for fremtiden i forhold til ledelse?
- c. Hvad ser du som den største udfordring i forhold til ledelse i en dansk kontekst?
 - a. Hvornår oplever du konkrete udfordringer? Uddyb gerne
- d. Hvad er god ledelse for dig?
- e. Hvad er det vigtigste en leder skal gøre/være?

Kurs

- a) Kender du bedriftens mål? Kan du forklare mig dem?
- b) Hvilke mål er bedriftens vigtigste?
- c) Hvordan er du med til at opnå bedriftens mål?
 - a. Hvad skal du gøre for at nå målene i dine arbejdsopgaver?
- d) Hvad er den største barriere for at opnå jeres mål?

Koordinering

- a. Vil du fortælle mig lidt om din arbejdsdag?
- b. Hvordan er arbejdsopgaverne fordelt?
 - a. Mener du, man kan forbedre eller ændre arbejdsplanlægningen, så den er mere optimal?
 - b. Kender landmanden til dine forbedringsforslag?
 - i. Hvorfor er det vigtigt/hvorfor ikke?
- c. Hvordan er dine daglige arbejdsopgaver på bedriften planlagt?
 - a. Hvem planlægger dine arbejdsopgaver?
 - b. Holder planlægningen?
 - c. Hvad sker der, når den ikke holder?
 - d. Hvad gør du, når den ikke holder?
- d. Har du fornemmelse af, at du har travlt? Hvad betyder det for dine arbejdsopgaver?
- e. Er dine arbejdsopgaver klare og tydelige?
 - a. Er du til tider i tvivl om løsningen af opgaven og hvor søger du hjælp?
 - b. Hvem har introduceret /introducerer dig til arbejdsopgaver? Og hvordan?
 - c. Synes du selv, at du har kompetencerne til at løse opgaverne? Mangler du efteruddannelse? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - i. Vil du gerne bruge tiden (og penge) på at efteruddanne dig?
- f. Hvordan sikrer du dig, at tingene bliver gjort og gjort til tiden?
 - a. Hvis du ikke når en opgave, hvad gør du så?
- g. Når du har mange opgaver, hvordan prioriterer du i dem?
- h. Kigger du på e-kontrol/DMS?
 - a. Hvad bruger du den til?
 - b. Motiverer det dig i dagligdagen? Hvordan?

Kommunikation

- i. Holder I nogen former for møder? Hvis ja, hvilke og hvor tit?
 - a. Hvad får du ud af møderne?
 - b. Byder du eller dine kollegaer ind med forbedringsforslag til møderne?
 - i. Hvis ja, hvad sker der med forbedringsforslagene?
 - c. Er møderne strukturerede med dagsorden, referater og mål?
 - d. Hvordan følger I op på beslutninger fra møderne?
- j. Hvordan kommunikerer I med hinanden i løbet af dagen?
 - a. Hvad kommunikerer I om?
- k. Har I nogen systemer/metoder, så information ikke går tabt?
- l. Får du feedback på dine opgaver?
 - a. Giver du også din leder feedback? Hvorfor/hvorfor ikke?

Commitment

- a) Hvordan er forholdet mellem dig og din leder?
- b) Hvad vil din leder og medarbejdere sige om dig?
- c) Er du motiveret for arbejdsopgaverne?
 - o Hvornår udfører du dine opgaver bedst?
 - o Tager du selv initiativ, hvis noget skal laves?
- d) Trives du på arbejdspladsen? Hvad skaber din trivsel?
 - o Hvad kan din leder gøre anderledes for at imødekomme din trivsel på arbejdspladsen og motivation?
- e) Hvordan er stemningen på bedriften? Ses I udenfor arbejdstiden?
- f) Har du tillid til din leder og oplever du, at din leder har tillid til dig?
- g) Er der stor udskiftning? Hvorfor?
- h) Hvad skal der til for at fastholde dig på bedriften?
- i) Hvornår har du sidst rost og anerkendt en kollega?
 - o Hvornår har du sidst fået ros af din leder?
- j) Oplever du at være en del af et team på bedriften?
- k) Hvordan opstod sidste "fejl" i virksomheden?
- l) Hvordan blev fejlen håndteret?
- m) Kan du se, hvordan dit arbejde bidrager til bedriftens samlede resultater?

Sociale og kulturelle forskelle

- a) Da du ankom til en dansk arbejdsplads – hvad undrede du dig over?
- b) Hvad er de største forskelle mellem din danske chef og en chef fra dit hjemland?
 - a. Hvilke fordele og ulemper kan du se ved henholdsvis dansk ledelse og ledelse i dit hjemland?
- c) Hvad er det sværeste ved at være på en dansk arbejdsplads?
 - a. Hvordan håndterer du dette?
- d) Hvad var din oprindelige plan arbejdsmæssigt, da du kom til DK?
 - a. Hvad er dine planer nu? Hvordan arbejder du hen mod at lykkes med dem?
- e) Vil du fortælle lidt om dit liv udenfor arbejdspladsen?
 - a. Kan du fremhæve de positive sider, samt de svære sider ved at flytte til et nyt sted?

Afrunding

- Vi er kommet rundt om mange emner, men er der noget, jeg har glemt?
- Må jeg kontakte dig efterfølgende, hvis vi har spørgsmål i forhold til interviewet eller feltarbejdet?
- Takke for din deltagelse og forklare den videre proces

Rapport: Effektive ledelsesformer

Datamaterialet i rapporten er bygget op om ledelsesteorien: Kurs, Koordinering og Commitment. Formålet med rapporten er at sammenholde datamateriale og teori for dermed at lokalisere ledelsesområder, som kan forbedres via ledelsesværktøjer. Datamaterialet er baseret på et kort indblik i virksomheden, hvor uformelle samtaler og interviews med leder og medarbejdere danner baggrund for rapporten.

Nedenstående opridser overordnet, hvad der skal være til stede for at skabe ledelse:

- Enighed om, hvad fællesskabet forsøger at opnå sammen (Kurs)
- Effektiv koordinering og integration af forskellige aspekter af arbejdet på en måde, der tjener den fælles kurs (Koordinering)
- Folk, der gør den fælles succes (ikke kun deres individuelle succes) til en personlig prioritet (Commitment)

Disse tre resultater – Kurs, Koordinering og Commitment – gør det muligt for individer villigt og effektivt at samarbejde om at realisere fælles mål. I det følgende materiale tages der udgangspunkt i en landmands konkrete udfordringer, samt hvordan man kan arbejde med de tre områder ud fra de.

Udfordring i forhold til udenlandske medarbejdere:

- Landmanden vil gerne have en driftsleder, så han kan holde mere fri og med tiden sælge til driftslederen (del af exit-strategi)
- Store kulturelle forskelle, som hindrer, at opgaverne bliver løst, som landmanden ønsker dem. Det handler ikke om faglighed eller kompetencer, men kulturforskelle.
- Landmanden uddelegerer ikke, og er meget til stede på bedriften og de udenlandske medarbejdere ringer flere gange i timen, og her skal landmanden koordinere, forklare, prioritere opgaver mv., hvilket han finder "træls, men nødvendigt".

Kurs

Landmanden på bedriften har en klar forretningsplan og exit-strategi for bedriften. Om 3 år vil han gerne have 700 køer, men muligheden for at opkøbe jord er der ikke endnu, så han må vente lidt endnu.

Produktionsmålet er at være den bedste.

"Hvis jeg ikke er celletalsmester, så er det ikke i orden"

"Alting skal være perfekt, og det handler kun om vilje" (citater fra landmanden)

Hans begrænsede handlerum, grundet rammevilkår, er frustrerende for ham, men han handler, hvor han kan, og det er interne rammer, som skal være 100 procent i orden. Ingen skal pege fingre af ham og sige, at det ikke er godt nok. Landmanden har en klar holdning til, at man altid

kan gøre tingene 5 procent bedre i morgen, hvilket er en plan, som han selv synes at lykkes med, så længe han er til stede på bedriften. Han trives også med at være meget til stede, da han ikke ved, hvad han ellers skal lave. Han vil dog gerne holde en weekend fri og have det godt med det eller bare have muligheden for det. Det er disse værdier, han leder bedriften efter og forventer, at medarbejderne skal efterleve.

De ansatte kender værdierne og målene, og han lægger celletallene frem, når mælken bliver hentet – de kender ydelsen og kigger efter det. Han har tegnet og forklaret, hvordan tingene hænger sammen, og hvad det betyder i kroner og ører. Landmanden mener, at medarbejderne ved, hvad deres sjuskede arbejde betyder for bedriften. Men det kan nogle gange være svært for medarbejderne at forholde sig til tallene. Nogle er nemlig fra Rumænien, og her er de ikke vant til det. Derfor har han valgt at malke sammen med sine medarbejdere om morgenen, hvor han fortæller og forklarer hvorfor, så det har tid til at bundfælde sig.

Koordinering

Koordineringen falder i tre kategorier: Teamledere og medarbejdernes prioritering af arbejdet, løsning af opgaver samt afholdelse af møder og kommunikation af mål.

Teamledere og medarbejdernes prioritering af arbejdet

Landmanden bruger ikke tavler eller sedler for at skabe overblik, men har overblikket i hovedet, og han har ligeledes medarbejdernes overblik i hovedet, hvilket han mener er nemmere fremfor at uddelegere. Medarbejderne har faste opgaver, så de skal ikke prioritere eller tage initiativ. Er der opgaver, som falder uden for de faste opgaver, tager landmanden initiativet til at trække en medarbejder ud for at løse opgaven sammen med ham eller hende. Medarbejderne prioriterer ikke i opgaverne, da landmanden ikke har tillid til, at de kan.

På bedriften er der tre teamledere, som er ledere over for to ansatte. De malker tre gange i døgnet, og hvert team står for en malkning. Teamlederne bliver ansat som teamleder, hvis de har en vis erfaring og også kan sætte sig i respekt, hvilket de ikke er gode til over for deres landsmænd. Ifølge landmanden bliver de dog bedre, når landmanden giver dem de opgaver, som de andre i teamet ikke får lavet.

En teamleder forklarer, at han er godt inde i sine ansvarsområder og opgaver i forhold til malkningen og de to ansatte. De løser deres problemer selv og går til landmanden, hvis det ikke lader sig gøre.

Løsning af opgaver

Medarbejderne på bedriften kender målene godt, hvordan de skal nå dem og hvilken rækkefølge, der er vigtigst: Foderet skal være i orden, vandet skal være rent, indhentning af køerne til malkning – det skal være roligt og ikke stressende for koen. Ved malkning er der en lang række parametre, som man skal være OBS på. Generelt er de meget godt inde i opgaverne.

At tingene bliver gjort – også til tiden skyldes, ifølge landmanden, at han er til stede. Han fortæller, at rumænerne er vant til at have en supervisor til at overvåge og kontrollere, og de laver ikke noget, når der ikke er opsyn. Landmanden mener ikke, at det har den store værdi at sætte mål op, da hans tilstedeværelse på bedriften giver mest værdi. De vil ikke arbejde mere, hvis der sættes mål op for dem.

Medarbejderne laver ikke altid deres opgaver 100 procent. For eksempel går de ikke altid ned i hjørnerne og skraber, hvilket giver ekstra arbejde til det næste hold. Her er landmanden meget kontant med at fortælle sine medarbejdere, at det er hans køer, som skal gå i det lort. Dermed går det udover ham i sidste ende, da det ødelægger hans indtjening, hvilket har den konsekvens, at han ikke kan give løn. Det forstår de, men han skal alligevel hele tiden være over dem. Landmanden gør meget ud af at fortælle sine medarbejdere, hvad tingene koster, så de får en forståelse for, hvilke konsekvenser deres handlinger har.

Afholdelse af møder og kommunikation af mål

Medarbejder og landmand holder møder fast én gang om ugen, hvor landmanden fortæller, hvad der er gået godt og dårligt, men de bruger ikke mødet til at sætte mål eller skriver referater, da landmanden vægter en daglig dialog fremfor at stresser sine medarbejdere med mål. Landmanden mener ikke, at de kan forholde sig til det og vil i stedet gå i panik og få præstationsangst. De taler i stedet om målene i dagligdagen, og alle medarbejderne kigger på bedriftens celletal, som ligger på skrivebordet hver dag, når mælken er blevet hentet. Til møderne diskuterer de celletal og de problemer, som kan opstå mellem medarbejderne, når tingene ikke er i orden, og når næste team overtager. På mødet gennemgår de rutinerne og alle de små ting, men vigtige procedurer.

Commitment

Landmandens arbejde med commitment har seks hovedområder: Motivation og ros af medarbejdere, forholdet mellem medarbejderne og lederen, tillid, kollegiale værdier, resultatet af arbejdet, manglende fællesskab mellem medarbejderne og lederen.

Motivation og ros af medarbejdere

Landmandens udfordring i forhold til commitment er motivation af sine medarbejdere til at udføre opgaverne, som han ønsker det, når han ikke er til stede på bedriften, for eksempel i ferier eller weekender. Han ikke har tillid til, at medarbejderne kan udføre arbejdsopgaverne tilstrækkeligt i hans fravær, så vælger han at være på bedriften det meste af tiden. Han viser en kurve for, hvor meget celletallene faldt sidst, han var væk fra bedriften i 3 dage.

Landmanden mener, at den manglende motivation skal ses ud fra de kulturelle forskelle mellem Danmark og Rumænien. De er vant til at have ingenting, så de er tilfredse med at få noget at spise hver dag, et hus, at kunne tage på ferie og købe en øl en gang imellem. Han mener, at deres selvtilfredsstillelse er lavere end danskernes. Derfor kan landmanden ikke motivere dem yderligere, fordi sådan er det ikke i deres kultur – de er tilfredse nu og stræber ikke efter mere.

Medarbejderne fortæller, at deres motivation for at nå målene er, at de skal betale deres husleje og udgifter. De er tilfredse, da de har et job, en bil og et hus, men en medarbejder fortæller, at hun også kan lide at arbejde, og det gør hende glad at levere et godt stykke arbejde.

*”Jeg bliver super glad, hvis celletallet er lavt. Det er 55 lige nu. Så ved vi, vi har gjort et godt job.”
(citater fra medarbejder)*

Der er stor forskel på, hvad medarbejderne motiveres og handler på baggrund af. Eksempelvis forklarer en medarbejder, at han egentlig er ligeglad med, hvorfor det er vigtigt med lave celletal, for hvis landmanden siger, at de skal gøre noget anderledes, skal de bare gøre det og ikke på deres egen måde – det er landmandens gård, og han bestemmer.

Medarbejderne fortæller, at de ikke motiveres af ros, og når de ikke får skældud, må det være fordi, at deres arbejde er OK. En medarbejder fortæller, at hvis han får sin løn, laver han de aftalte arbejdsopgaver, og det er en god motivation. Har han lavet et godt job, ved han det selv, og det er nok, mens en anden medarbejder gerne vil vide, om arbejdsopgaver er løst tilfredsstillende, men det betyder ikke så meget. De motiveres af løn og vil hellere arbejde et sted med høj og ingen ros fremfor masser af ros og lav løn.

Forholdet mellem medarbejderne og lederen – god stemning og trivsel

Landmanden beskriver forholdet mellem ejer og ansatte som godt, og han mener, at medarbejderne vil beskrive ham som hård, men retfærdig. Landmanden forsøger at skabe god stemning og trivsel på bedriften ved at tale med sine ansatte og høre dem, hvordan de har det, og han bliver inviteret til fødselsdage. Han hjælper dem med papirer og låner dem penge sidst på måneden. Han fastholder de gode medarbejdere ved at give dem lidt mere i løn og sørger for, at de ikke føler sig snydt samt roser og anerkender dem, men pointerer også, at medarbejderne selv ved, når de gør det godt, da de kan læse det på celletallene.

Medarbejderne beskriver landmanden som åben og lyttende, når de kommer med forbedringsforslag. Der er ikke stor udskiftning på bedriften, og hvis de ansatte forlader bedriften, skyldes det en firing, da de stort set aldrig siger op. De ansatte har været der mellem 1 til halvandet år. Han har indtryk af, at de er glade for at være på bedriften.

En medarbejder beskriver sin trivsel på arbejdspladsen, som værende meget afhængig af landmanden, men ellers er det ikke noget, som de spekulerer meget over.

”Hvis chefen er glad, så er du glad – det er en cirkel hele tiden” (citater fra medarbejder)

Tillid

Medarbejderne har mere tillid til ham, end han har til dem. Landmanden tjekker og eftertjekker deres arbejdsopgaver, men det ved de ikke. En medarbejder forklarer dog, at landmanden altid er på arbejdspladsen, da han har et kamera hængende i stalden.

Lige nu ønsker medarbejderne ikke at have mere ansvar, og en medarbejder fremhæver især, at han har et stort ansvar i forbindelse med foderet, da en fejl i blandingen kan ødelægge rigtig meget. De har det godt, som det er nu, og desuden skal de kunne meget mere dansk for at kunne blive fodermester.

Kollegiale værdier

Landmanden forsøger at implementere nogle kollegiale værdier på bedriften, hvilket ses i et eksempel med en medarbejder, som slækkede på sine opgaver, hvilket gav mere arbejde til de andre ansatte. Landmanden besluttede sig for at lave alle hans opgaver en dag, mens medarbejderen kiggede på, og landmanden var færdig kl. 8 fremfor kl. 11. Derefter skulle medarbejderen sige undskyld til sine kollegaer for at have været et røvhul. Gjorde medarbejderen ikke det, kun-

ne han pakke sine ting og rejse derfra. Han undskyldte modstræbende over for sine kollegaer, og i dag er det en af hans bedste medarbejdere, som er teamleder.

Resultater af arbejdet

Medarbejderne kender resultatet af deres arbejde. En medarbejder forklarer, at der ikke er plads til sjusk og heller ikke på en dårlig dag, da koen kan få mastitis.

"Jeg skal gøre den ordentligt ren, ellers får vi lave celletal". (citater fra en medarbejder)

Medarbejderne forklarer yderligere i lidt kontrast til tidligere, at det er vigtigt, at ikke kun gå på arbejde for at hæve sin løn og så gå hjem igen. Medarbejderne trives med at gøre en god indsats.

"It is important to like your job. If you don't, you should do something else" (citater fra en medarbejder)

Manglende fællesskab mellem medarbejdere og lederen

En anden udfordring omkring commitment er, at landmanden og hans medarbejdere ikke er et fællesskab, fordi landmanden står udenfor og ikke bliver indviet i de problemer og udfordringer, som medarbejderne har med hinanden en gang imellem. Landmanden pointerer også, at de kan tage en snak om alt, men er nødt til at trække sine medarbejdere til side, hvis han fornemmer, at der er problemer, men det er svært at få dem til at sige noget. Landmanden løser udfordringer ved at placere en medarbejder, som han har observeret har problemer, på en stol og så må han vente til medarbejderen fortæller det. Det er ofte private relationer, som skaber konflikter på arbejdspladsen. Landmandens tanke er:

"Når man smider et dårligt æble i en kurv, så bliver de alle rådne. Man skal tage hånd om det rådne æble med det samme". (citater fra landmanden)

Landmanden fortæller, at medarbejderne ikke fortæller landmanden noget, da de føler sig som stikkere over for deres landmænd, og dem er de mere solidariske over for end landmanden og virksomheden. Ifølge landmanden er de ikke bange for ham, men bange for at sige noget, fordi det kan påvirke deres position/relation internt i gruppen. Landmanden mener, at udfordringen er, at der nogle gange er for meget kammerateri og for lidt fokus på opgaven.



Rapport: Effektive ledelsesformer

Datamaterialet i rapporten er bygget op om ledelsesteorien: Kurs, Koordinering og Commitment. Formålet med rapporten er at sammenholde datamateriale og teori for dermed at lokalisere ledelsesområder, som kan forbedres via ledelsesværktøjer. Datamaterialet er baseret på et kort indblik i virksomheden, hvor uformelle samtaler og interviews med leder og medarbejdere danner baggrund for rapporten.

Nedenstående opridser overordnet, hvad der skal være til stede for at skabe ledelse:

- Enighed om, hvad fællesskabet forsøger at opnå sammen (Kurs)
- Effektiv koordinering og integration af forskellige aspekter af arbejdet på en måde, der tjener den fælles kurs (Koordinering)
- Folk, der gør den fælles succes (ikke kun deres individuelle succes) til en personlig prioritet (Commitment)

Disse tre resultater – Kurs, Koordinering og Commitment – gør det muligt for individer villigt og effektivt at samarbejde om at realisere fælles mål. I det følgende materiale tages der ud fra en landmands konkrete udfordringer udgangspunkt i, hvordan man kan arbejde med de tre områder.

Udfordring i forhold til ledelse af udenlandske medarbejdere:

- Sproget er den primære barriere, da det forhindrer landmanden i at integrere medarbejderen i arbejdsfællesskabet, som tillægges stor værdi på bedriften. Medarbejderen kan samtidig gå glip af at være en del af bedriften og teamet
- Det kan være svært for landmanden at vide, hvad medarbejderne mener om jobbet, hvilket landmanden ser som en vigtig ledelsesmæssig opgave. Lever jobbet op til medarbejdernes forventninger og oplever de, at der er styr på opgaver og ansvarsområder?
- En barriere for at bedriftens mål er medarbejderne, som er ligeglade og fravælger integration i virksomhedskulturen, hvilket går ud over for resten af medarbejderne, som virkelig gerne vil lykkes og nå målene

Kurs

Landmanden har 1.600 søer, salg af 30 kg grise og forpagtet jorden ud. Da han var yngre skulle han virkelig vokse, men efter hård økonomi i svinebranchen, har han ikke de store drømme.

- Det vigtigste mål for ham er at få solgt flest mulige grise, og det mål kender medarbejderne også.
- Om 3 år har han forhåbentlig overtaget I/S bedriften fra forældrene
- Han skal afvikle sin gæld

For at opfylde sine mål fravælger landmanden at udvide i en usikker økonomisk branche og satser på at optimere på de interne rammer, hvor han har fokus på ledelse.

Koordinering

Landmandens arbejde med koordinering kan overordnet inddeles i tre områder: Koordinering af arbejdsopgaver, opfølgning på resultater via e-kontrol og ledelsesarbejdet.

Koordinering af arbejdsopgaver

Landmanden har gjort meget ud af, at der skal være styr på opgaverne, samt at medarbejderne ved, hvad de skal lave. Medarbejderne er inddraget i arbejdsplanlægning, og gennem møder har de regnet ud, hvor lang tid hver enkelt opgave tager, så alle har udfyldt deres tid fornuftigt.

Medarbejderne er sat godt ind i arbejdsopgaverne og kender derfor også de ekstra opgaver, som falder uden for de faste opgaver. Det gælder især mellemlederne, da det også er gennem dem, at landmanden opnår overblikket. Landmanden behøver ikke blande sig eller få særligt mange opkald vedrørende problemer eller spørgsmål. Han behøver heller ikke at være til stede for at uddelegere. Da han var yngre, ville han det hele selv, men i dag er det mere vigtigt at kunne lede og forklare de andre, hvad de skal, og hvor de skal hen. Virksomhedskulturen er dermed ændret betydeligt med bevidstheden om vigtigheden af ledelse.

Medarbejderne kan ligeledes prioritere i opgaverne, fordi de taler meget sammen i dagligdagen. Ifølge landmanden taler de måske for meget, men han mener, at det er vigtigt, at medarbejderne ved, hvad der foregår, så der ikke er nogen, som går for sig selv og ikke ved, hvad de skal.

Opfølgning på resultater via e-kontrol

På bedriften bruger de e-kontrol aktivt. De fleste medarbejdere kender til målene og tallene, mens alle, som vi snakkede med, kender deres arbejdsopgaver og ved, hvordan de skal udføres og hvorfor. Nogle medarbejdere registrerer, hvad der sker hver dag og skriver det ned, hvormed de er godt inde i bedriften. Nogle medarbejdere fremhæver samtidig "statistik" som vigtigt, herunder både egne og andre medarbejders mål.

På bedriften holdes der en gang imellem større møder, hvor de taler om mål og e-kontrol, men ellers foregår snakken primært til det ugentlige kaffemøde. Hver stald har egne mål, som bliver lavet ud fra e-kontrollen, og ofte hører landmanden medarbejderne snakke sammen om tallene inden mødet, da de går meget op i det. Sidste års mål har de allerede opnået, og de skal opsætte nye.

En medarbejder fremhæver, at der aldrig er fokus på en enkelt persons indsats til møderne. Beskederne til mødet er kollektive, men den enkelte medarbejder ved selv, hvis de skal forbedre noget, da de er godt inde i målene. Generelt kører det, ifølge landmanden, rigtig godt.

"Statistikken gør mig glad. Når den er god, og når den ikke er, snakker vi om det. Jeg undersøger altid, hvad det skyldes." (Citat fra en medarbejder)

På bedriften har de flere kommunikationssystemer. De skriver alt ned på tavlen, som hænger centralt i stalden, hvor medarbejderne jævnligt går forbi. De skriver på gulvet ved søerne eller overdrager viden via telefonen. Medarbejderne er meget ansvarsbevidste, og er der problemer med en so, handler de på det eller leverer viden om det til relevante medarbejdere. Det er således ikke ligegyldigt for dem.

Ledelsesarbejdet

Landmanden beskriver god ledelse som værende til stede i stalden, give ros og forklare medarbejderne arbejdsopgaverne, følge op på tingene og have styr på opgaverne. Medarbejderne skal vide, hvad de skal lave og være glade for at gå på arbejde – ellers får ikke de nogen gode resulta-

ter, mener landmanden. Medarbejderne ligger ham meget på sinde. Han synes også, at det er sjovere at gå på arbejde med glade medarbejdere.

Landmanden forsøger at rose medarbejderne, da han er bevidst om, at det betyder meget. Medarbejderne oplever dog ikke, at de får så meget ros, selvom de er glade, når de får det. En medarbejder antager, at når de heller ikke får skældud, så er deres arbejde OK. Det fremhæves også, at for meget ros kan føre til dovenskab. Medarbejderne roser heller ikke hinanden eller landmanden med argumentationen om, at de selv kan se, at de gør et godt job via resultaterne.

Commitment

I forhold til commitment er det særligt bedriftens værdier, herunder fokus på fællesskab, den gode stemning og motivering af medarbejdere og god trivsel, som landmanden arbejder med.

Bedriftens værdier

Landmanden prioriterer vigtigheden af commitment meget højt og arbejder meget med det, men bruger andre ord for det. Landmanden forklarer eksempelvis, at de alle skal være sammen om at skabe de gode resultater, da de er et hold og resultaterne skabes i fællesskab. Det nytter nemlig ikke noget, hvis én ikke er med.

Det er netop drænende for landmanden, hvis han har en ansat, som han har svært ved at connecte med og som ikke rigtig kommer med i gruppen. Det kan skyldes sproget eller andre omstændigheder, men hvis det ikke fungerer over en længere periode, hvor landmanden aktivt har forsøgt at få relationen til at fungere og integrere medarbejderen i virksomhedskulturen, bliver han i sidste ende nødt til at overveje fyring. Det kan ikke altid undgås.

”Hvis det er for at tjene penge, så er det ikke her, man skal arbejde. Man skal kunne lide det. Der ligger meget arbejde i det, men når tingene lykkes og man har det fint med sine kollegaer, så har man det sjovt. Går man kun på arbejde for at få sin løn, er det ikke meget sjovt ved det. Det kan man gøre i en periode, men ikke i længden.” (citater fra landmanden)

Ovenstående viser med tydelighed værdierne på bedriften, hvor et arbejdsfællesskab vægtes højt, og at medarbejderne skal trives på arbejdspladsen. Landmanden er bevidst om, at medarbejderne i første omgang kommer for lønnen, men han arbejder meget bevidst med at integrere dem i virksomheden, hvilket sker gennem flere samtaler med medarbejdere om målene og ved at give rosende ord. Landmanden kan se, at medarbejderne også bliver glade, når de opnår de gode resultater.

”Vi vil gerne, at vores medarbejdere vil noget mere.” (citater fra landmanden)

Stemningen på bedriften

Landmanden og medarbejderne beskriver stemningen på bedriften som god, og forholdet mellem landmanden og de ansatte bliver beskrevet som et godt kollegialt forhold, men med en bevidsthed om, at landmanden er chefen og det er ham, som bestemmer. Medarbejderne synes at kunne sige det hele til ham – både det gode og dårlige og oplever ingen problemer.

En medarbejder fortæller, at det betyder meget for hende, at hun har kollegaer, som hun kan joke med og tale med, når de er på arbejde. Gode og sjove kollegaer løfter stemningen fremfor at det kun er arbejde. Så går det nemmere.

Motivation af medarbejdere og god trivsel

Landmanden motiverer og fastholder sine medarbejdere ved at give dem ansvar, inddrage dem i produktionstallene, så de oplever succes, og derudover kommer han ikke konstant og tjekker deres arbejde eller er efter dem i forhold til deres ansvarsområder. Medarbejderne skal nemlig ikke føle sig kontrolleret, og når landmanden kommer i stalden, forsøger han at gøre det på en god måde.

En medarbejder beskriver, at hendes trivsel afhænger af kollegaer og raske grise, hvormed de værdier, som landmanden forsøger at implementere i det daglige, er lykket hos den medarbejder. Medarbejderen er ligeledes committed til arbejdspladsen, da hun ser det som en selvfølge at blive i stalden efter arbejdstid, hvis der er problemer. Ikke for landmandens skyld, men fordi hun gerne vil undgå pattegrisedødelighed.

Landmanden bliver aldrig vred og hidsig, da han formoder, at alle medarbejderne forsøger at gøre deres bedste, og der ligger en oprigtig interesse bag hans tilgang til sin udenlandske ansatte. Han spørger ind til deres baggrund, familier og kultur for at lære dem at kende. Ifølge landmanden kan man nemlig gennem en god relation også bedre tale om tingene.

"Hvis man vil have distancen og bare tror, at folk kommer for at arbejde, så fred være med det, men så bliver tingene også bare derefter. Hvis man giver noget, så får man også noget igen"

Landmanden mener, at medarbejderne ikke ville tage ham seriøst, hvis han var ligeglad med dem og bare forventede, at de arbejdede.

Arbejdsmiljøet betyder meget for medarbejderne. En medarbejder fortæller, at han på bedriften føler sig som dansker. En anden medarbejder forklarer, at han foretrækker en middelløn og samtidig være glad for at gå på arbejde fremfor en højere løn og så en manager, som råber og skriger, hvilket kun ville stresse ham og gøre ham nervøs. En tredje medarbejder fremhæver ligeledes glæden ved, at der ikke er konflikter, sure mennesker eller pres. Medarbejderen beskriver, at årsagen til den gode stemning på arbejdspladsen, skyldes landmanden. Når der ikke kommer noget dårligt fra toppen, er der ikke noget, som smitter af på medarbejderne.