



VIRKSOMHEDSKULTUREN PÅ SLAGTEKALVEBEDRIFTER

STØTTET AF

Kvægafgiftsfonden

Har du tænkt over virksomhedskulturen på din bedrift – altså bl.a. alle de uskrevne regler og værdier? Læs her et eksempel på virksomhedskulturen på en slagtekalvebedrift.

Virksomhedskultur er en anden måde at forstå ledelse af bedriften på og bryder med tanken om ledelse som en formel magt, kontrol eller autoritet. Når man arbejder med virksomhedskultur, er fokus ikke på hierarkier eller organisationsdiagrammer, men på det, som skabes mellem mennesker.

Virksomhedskultur skabes i samspillet mellem landmand og medarbejdere i deres omgivelser. Derfor vil virksomhedskulturen altid være helt unik for den enkelte bedrift. Kulturen er ikke statisk, men kan præges, forhandles og forandres, og derfor er det også muligt at forbedre virksomhedskulturen på arbejdspladsen. Dele af virksomhedskulturen er synlig i form af de fysiske omgivelser. Andre områder af virksomhedskulturen kan man læse sig til - for eksempel arbejdsplanlægning, struktur, løn mm. Men der er også den usynlige del af kulturen - de skrevne og uskrevne spilleregler og ikke mindst alt det ubevidste i form af "sådan-gør-vi-bare". Alt sammen er kultur, som skabes, påvirkes, forhandles, opretholdes og forandres gennem de mennesker, som arbejder på bedriften.

Virksomhedskultur i praksis

Der er mange måder at arbejde med virksomhedskulturen på, og der findes ikke én opskrift på at skabe de gode resultater. Men man kan hjælpe kulturen på rette vej ved at være bevidst om, at ledelse ikke handler om hierarki med en leder isoleret på toppen, men mere om noget, der sker mellem mennesker.

I mit arbejde som antropolog har jeg undersøgt virksomhedskulturen hos en dygtig slagtekalveproducent. Ham og hans bedrift er bare ét eksempel på en måde at forstå og arbejde med ledelse og virksomhedskultur på.

Her arbejder de blandt andet med et mål om færre døde kalve og dermed også færre syge kalve. Færre syge skulle betyde mindre arbejde og i sidste ende bedre bundlinje.

”Det vigtigste er, at dyrene har det godt”

Sådan fortæller slagtekalveproducenten. Og den holdning understøttes af deres prioriteringer på bedriften og målet om, at dyrene skal have det godt i form af sundhed og trivsel. De vælger derfor ikke at skære ned på lønomkostninger eller tidsoptimering. I stedet ansætter de personale, så de kan være på forkant og bruge ekstra tid på kalvene for at forebygge.

Management er centralt på bedriften og handler om den daglige drift i en virksomhed, hvor forudsigelighed og systematik er vigtig for at kunne skabe gode resultater. På bedriften i eksemplet er managementdelen bygget op omkring et mål om forebyggelse af sygdom på bedriften. Bedriften har et treugers- system med vejning midt på ugen og flytning af kalvene og udmugning i 3. uge. Der er altid en ekstra dag som buffer, så de kan nå at gøre det hele rent og gøre tingene ordentligt.

Ejeren af bedriften siger: ”Til at starte med der skulle man arbejde sig ud af alting. Det har jeg også lært, at det skal man ikke. Det får man ikke noget ud af. Du bliver bare endnu mere bagud med opgaverne, hvis du tror du selv kan nå det hele. Du er nødt til at planlægge dig ud af det, og så får du også et meget bedre overblik”

På bedriften screener de alle kalvene, hvilket vil sige, at de rater dem fra 1-5 for derigennem at holde øje med sundhedstilstanden. På den måde kan de handle og forebygge hurtigst muligt. Når sygdom uundgåeligt opstår, har de faste procedurer og behandlingsstrategier for hurtigt at hjælpe kalvene på fode igen. De bruger eksempelvis tre forskellige slags antibiotika til deres tre dyregrupper for at undgå resistens.

Ejeren af bedriften siger: ”Vi har aftalt nøje, hvad vi skal gøre, men snakker også om det løbende...”

For at skærpe managementdelens systematik og forudsigelighed yderligere bruges e-kontrollen aktivt, og suppleres samtidigt med det daglige indblik. På den måde ved landmanden hele tiden, om der skal tænkes og handles anderledes på konkrete områder.

Vigtigheden af lederskab

Ofte tænker man på ledelse i forbindelse med management. Det vil sige i forbindelse med den daglige drift. Lederskab handler om målet eller visionen for en virksomhed, men også om tilslutning fra medarbejderne - og om at have en finger på pulsen og være fremtidsorienteret.

Producenten i eksemplet er en synlig leder, og er dagligt til stede på sin bedrift, hvor han arbejder på lige fod med sine medarbejdere i et team. Derigennem får han ikke kun overblik og indblik i det daglige arbejde, men har også fingeren på pulsen i forhold til medarbejdernes forståelse, accept og tilslutning til målet. Han har ikke fokus på autoritet, kontrol eller den

formelle magt i sit lederskab, men på at integrere medarbejderne i sin virksomhedskultur. Blandt andet ved at give dem ansvar og ejerskab gennem medinddragelse og samtidig fokusere på målet.

Ejeren af bedriften siger: "Det nemme er at fortælle dem det, men jeg prøver at påvirke dem til selv at få ideen, som er lidt af det samme, som jeg tænker det"

Tavlemøder bruges til at give medarbejderne indblik i virksomheden gennem måltal, men bruges samtidig som inddragelse og motivation for at opnå virksomhedens mål.

Ejeren af bedriften siger: "Så er vi jo enige. Og også med mig jo, så er der heller ingen undskyldning for mig. Jeg kan jo også sagtens have tendens til at sige: Jeg bestemmer jo selv, det er mig der ejer det. Hvis nu det passer den her weekend og jeg har lidt travlt, så gør jeg kun lige sådan her, så gider jeg ikke lige gøre det sidste".

Lederskabet handler altså ikke kun om fokus på at have et mål og på at være fremsynet i forhold til, hvor virksomheden skal hen, men handler også om at opnå medarbejdernes tilslutning til kursen og lede dem i den rigtige retning. Virksomhedskulturen er stærk på denne bedrift, da slagtekalveproducentens forståelse af ledelse ikke kun relaterer sig til management, men også til lederskabet.

Medarbejderne som en del af virksomhedskulturen

Ved at være bevidst om og have fokus på både management og lederskab i sin daglige ledelse, er det muligt at arbejde med virksomhedskulturen, da man kan påvirke, forandre og udvikle en virksomhedskultur i en mere hensigtsmæssig retning. Ideelt set, formår medarbejderne at integrere sig i virksomhedskulturen og navigere ud fra en bestemt opfattelse, tankegang og handlemåde. På den måde bliver virksomhedskulturen medarbejdernes indre pejlemærker, som de bevidst og ubevidst styrer efter i dagligdagens arbejdsopgaver. At integrere sig i en virksomhedskultur skal ikke forstås sådan, at alle medarbejderne tænker og handler ens, men nærmere at de har en indre fornemmelse for, hvad 'vi gør på bedriften og hvad vi ikke gør'. Det er netop de små ting, som man tillærer sig gennem bedriftens virksomhedskultur, der kan skabe resultater.