



## Hovedkonklusioner fra ”Tillid i danske landbrug i Østeuropa”

Resultaterne i denne rapport er baseret på både studier af hidtidig forskning, kvalitative samt kvantitative analyser af ledelsespraksis i fem store danskejede og danskledede landbrugsvirksomheder i Slovakiet og Ukraine. Her opsummeres udvalgte hovedresultater.

### Organisatorisk tiltag og principper for ledelsesadfærd

Undersøgelsen viser, at medarbejderne på de deltagende landbrug i Østeuropa gennemgående har en opfattelse af deres nærmeste ledes adfærd som tillidsskabende. Lederne har forskellig grad af forståelse for betydningen af tillid og deres egen rolle i opbygning af tillid i virksomheden.

Der er sammenfald mellem virksomheder med tillidsskabende lederadfærd, som beskrevet ved Covey og Merrills 13 principper, og virksomheder med høj grad af tillid. Interviewene afdækker potentielle forbedringsområder i de enkelte virksomheder og bidrager til en oversigt over *Best Practice* i forhold til at praktisere tillidsskabende lederadfærd.

Der er mange udlændinge med dansk arbejdserfaring i alle virksomhederne. De fungerer som kulturbærere, og gør det let at arbejde tillidsbaseret i toppen af organisationerne. Som translatører og værdibærere er disse personer helt centrale for tillidsopbygningen i virksomheden. Udfordringerne, og formentlig en stor del af gevinsten ved tillidsbaseret ledelse, ligger i at få det operationelle eller udførende niveau med, og det er kun lykkedes for to af de deltagende virksomheder.

Når topledelsens ledelsesprincipper er tydeligt formuleret, kommunikeret og demonstreres gennem praksis, kommer de klart til udtryk i de lavereliggende ledelseslag. Der, hvor topledelsens principper ikke kommunikeres helt ud til lavere ledelsesniveauer, sker det, at ledelsesprincipperne skifter på lavere ledelsesniveauer, og virksomheden går glip af fordelene ved den tillidsbaserede ledelse. Et nært samarbejde i lederteams øger sikkerheden for hvilke værdier og ledelsesprincipper, der lægges vægt på og støtter de enkelte ledere i at uddelegere og opbygge tillid.

Blandt de medarbejdere som kender dansk kultur, nyder de danske ledere i nogen grad tillid blot i kraft af deres nationalitet. De skal dog også individuelt vise sig tillidsværdige og i stand til at udvise tilpasset tillid i en fremmed kultur.

Danske ledere er udfordret af at håndtere magten i hierarkiske organisationer med store magtdistancer. Det er en disciplin, som skal trænes. Undersøgelsen viser, at virksomheder med en tydelig organisation, med et velfungerende formelt teamsamarbejde i ledelsen, og et klart kommunikationssystem giver færre frustrationer. Undersøgelsen peger specifikt på den positive effekt af udvikling af fælles sprog, fælles ledelsesværdier og -praksis samt et forum for kollegial sparring. De lokale ledere bidrager væsentligt til udvikling af ledelsen på dette område.



Alle de deltagende virksomheder ligger højt på organisatorisk tillid. Prætorius og Hasle (2014) anbefaler, at virksomhederne:

- 1) anvender en konstruktiv og medarbejderinddragende logik frem for en logikbaseret på tvang.
- 2) benytter sig af institutionaliseret dialog (møder, ritualer, værdier).
- 3) koordinerer og informerer ved hjælp af objekter og repræsentationer.
- 4) fremmer kollektiv opgaveløsning, belønner og måler kollektive præstationer i stedet for at fokusere på individet.
- 5) anvender HRM strategisk og f.eks. ansætter medarbejdere med flair for teamarbejde og træner medarbejdernes teamkompetencer løbende.

Undersøgelsen viser en sikker sammenhæng mellem omfanget af tillidsskabende organisatoriske tiltag, som beskrevet af Prætorius og Hasle (2014) og den organisatoriske tillid. Der er indikationer på, at især institutionaliseret dialog og strategisk anvendelse af HRM kan have en stor positiv effekt.

Kontrol er ikke udelukkende en modsætning til tillid, men kan i en vis grad, og brugt på den rigtige måde, understøtte tillid, idet det virker som beskyttelse mod mistillid. Kontrol italesættes i høj grad som "biosecurity" og opfattes dermed ikke primært som mistillid, men som en beskyttelse af virksomheden/arbejdspladsen. Danske ledere må bearbejde deres modvilje mod kontrol og lære at håndtere den på en konstruktiv og respektfuld måde.

Virksomhederne praktiserer i varierende grad de fire organisationsprincipper, som Frédérique Six (2008) anbefaler som fremmende for den interpersonelle tillid:

- 1) en virksomhedskultur, hvor relationer er vigtige, og det er værdsat at vise omsorg for andre.
- 2) facilitering af entydig relationelsignalering mellem kolleger.
- 3) eksplicit socialisering af medarbejdere.
- 4) management af faglige kompetencer.

Der er dog plads til forbedringer i alle virksomhederne, og de har alle noget at lære af hinanden. Udmøntning af principperne i virksomhederne er samlet som *Best Practice*.

Bonussystemer skal være 100 % transparente og forståelige, for at virke troværdige for at undgå mistillid. Ikke alle virksomhederne lever op til disse krav. Der er meget stor forskel på bonusordningerne i virksomhederne.

Videndeling er stadig en stor udfordring de fleste steder, og omstændighederne omkring videndeling er afgørende. Undersøgelserne viser, at formalisering af videndelingen har en god effekt. Undersøgelsen peger på vigtigheden af, at medarbejderne har tillid til, at de krediteres for at levere/dele viden. Virksomhederne med højeste grad af formaliseret videndeling gennem møder opnår den højeste grad af organisatorisk tillid.

Ledernes landbrugsfaglige viden opfattes vigtig hele vejen rundt. Den landbrugsfaglige viden giver lederen mulighed for bedre vurdering af kompetencer og resultater og dermed en mere optimal uddelegering og belønning, hvilket fremmer tillidsforholdet. Fokus på det fælles tredje i form af produktionen samt grundig faglig viden, giver desuden lederen mulighed for at gå i dialog om de specifikke faglige udfordringer, som den



enkelte medarbejder står i. Det giver en tæt faglig relation, signalerer respekt og ligeværd og fremmer dermed tilliden.

Ledernes tillid til medarbejderne baseres i høj grad på deres faglige kompetencer, og dermed kan kompetenceudvikling være udgangspunkt for en positiv tillidsspiral. Der er store uddannelsesmæssige og økonomiske forskelle mellem lederne og de operationelle arbejdere. Det kan have en negativ effekt, hvis anerkendelse af medarbejdernes vanskelige forhold og manglende uddannelse står i vejen for at udvikle ambitioner på medarbejderens vegne.

Medarbejdernes tillid til deres ledere er også mest baseret på deres faglighed, hvilket udtrykkes ved graden af kognitiv tillid. Brug af SOP (Standard Operational Procedures) skaber en faglig tryghed, som bidrager til den kognitive tillid både til ledere og arbejdskolleger. Den kognitive tillid er meget høj og større end den følelsesmæssige i alle virksomhederne.

### Er der sammenhæng mellem teamstørrelse og graden af tillid?

Spørgeskemaet viser en negativ sammenhæng mellem graden af tillid og teamstørrelsen, for så vidt angår den interpersonelle tillid til både arbejdskolleger og nærmeste leder. Dette er i overensstemmelse med flere artikler.

### Kan strukturerede møder og antallet af mødesteder øge tilliden i organisationen?

Omfanget af både formelle og uformelle arbejdsrelaterede kontakter samt private kontakter korrelerer positivt med graden af tillid. Undersøgelsen bekræfter dermed, at kontakt i mange former kan medvirke til tillidsskabelsen.

Selvom graden af kontakt i denne undersøgelse betyder mere end det formelle indhold af kontakten, vil en høj grad af formalisering gøre videndeling og beslutningsprocesserne transparente og dermed bidrage positivt til tillidsopbygningen.

Ledernes tilstedeværelse opfattes vigtig hele vejen rundt. Formålet med tilstedeværelsen formuleres forskelligt afhængigt af lederens rolleopfattelse. Det kan være at kontrollere eller at stå til rådighed afhængigt af den overordnede ledelsesstil. Uanset formålet, medfører den høje grad af tilstedeværelse en nær kontakt, som igen giver mulighed for tætte relationer.

### Hvad er det værd?

Mange af de interviewede ledere udtrykte en tro på, at de gode produktionsresultater skyldes den valgte ledelsesform.

Der er imidlertid ingen umiddelbar sammenhæng mellem opnåede produktionsresultater og graden af tillid i virksomhederne. Den mest nærliggende forklaring herpå er, at både produktionsanlæg, avlsmateriale, produktions- og managementsystemerne er ens i de fem undersøgte virksomheder. I en meget systematisk og rutinemæssig produktion er det måske forventeligt at finde de samme produktionsresultater på kort sigt.

Fordelene ved den høje grad af tillid ligger dermed foreløbig i "bløde" faktorer som behageligere arbejdsmiljø, stabile medarbejdere samt lettere og bedre rekruttering.



Virksomhederne med mest tillidsbaseret ledelse fremhæver desuden medarbejdernes faglige kompetencer, engagement og bidrag til virksomhedens innovation.

At antallet af tyverier er faldet, skyldes formentlig snarere eller i høj grad også kontrollen. Ændret fejlkultur kan skyldes begge dele.

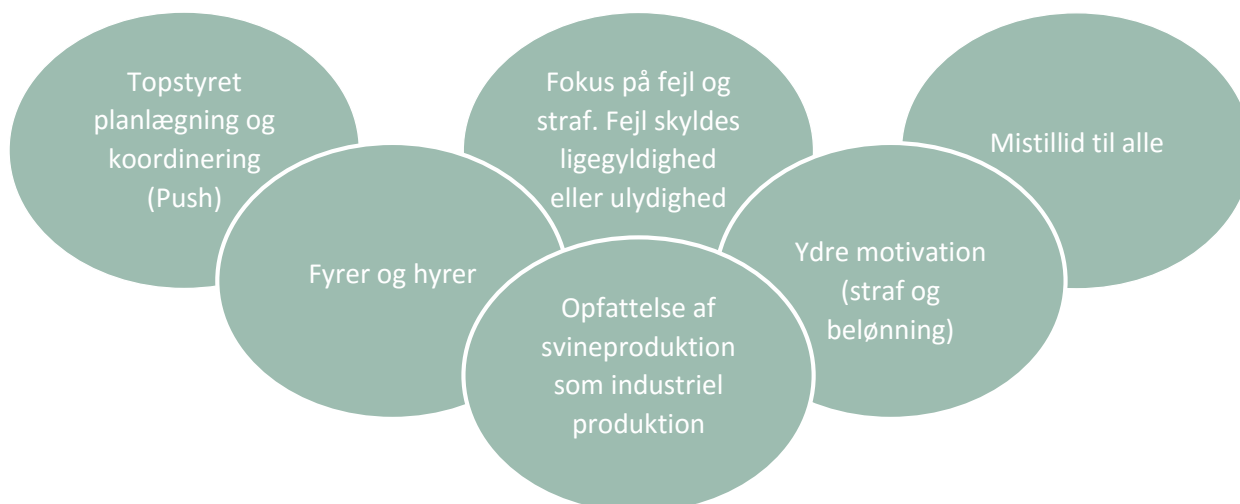
## Perspektivering og anbefalinger

Danske landbrugsvirksomheder, som beskæftiger sig med svineproduktion i Østeuropa, har gode muligheder for at lede tillidsbaseret. Det er dog ikke alle, der har valgt at arbejde bevidst i den retning.

Undersøgelsen tegner et billede af en række ledelsesmæssige positioner, som virksomhederne og lederne individuelt indtager. Forskellene mellem positionerne er karakteriseret af graden af tillidsbaseret ledelse i modsætning til kontrolbaseret, som benævnt er 1) Blind mistillid, 2) Halvhjertet og tvivl og 3) Tilpasset tillid. De tre positioner kan være udtryk for virksomhedens alder eller udviklingstrin eller for ledelsens grundlæggende værdier.

Position 1 (Blind mistillid) udtrykkes af danske ledere, som er gået fra "blind tillid" til "blind mistillid". De er frustrerede og føler et enormt behov for kontrol. De er utrygge ved al uddelegering, for medarbejderne kan ikke gøre noget rigtigt. Man er nødt til at gøre det hele selv. Samtidig mødes de af medarbejdere, som forventer en autoritær facon, men når de forsøger sig, virker det ikke. De har ikke fundet deres egen lederstil i disse omgivelser og havner let i en mislykket autoritær lederstil, hvor hverken de selv, eller medarbejderne trives.

Position 1 er karakteriseret ved:



Position 2 (Halvhjertet og tvivl) udtrykkes af danske ledere, som har etableret et tillidsbaseret ledelsesrum i toppen af organisationen. Et bekvemt mikromiljø, hvor lederen kan agere, som han plejer i forhold til ledergruppen bestående af danskere og lokale ledere, som har arbejds erfaring fra Danmark. Ledelsesstilen skifter imidlertid til lokal autoritær, kontrolbaseret ledelse et sted på vej ned til det operative niveau. Det vil sige, at der arbejdes med forskellige ledelsessyn og ledelsesværdier i top og bund af organisationen, og topledelsen fraskriver sig ansvaret for, hvad der sker på gulvet. Når bare der leveres resultater.



De lokale mellemledere udsættes for et hårdt krydspres. De presser videre nedad i organisationen, yder en utrolig stor indsats for at leve op til kravene og giver udtryk for, at det er hårdt. For at leve op til topledelsens mål, skal de presse resultater ud af nogle medarbejdere, som de ikke forventer kan og vil, som de af samme grund ikke lærer ordentligt op og har svært ved at motivere.

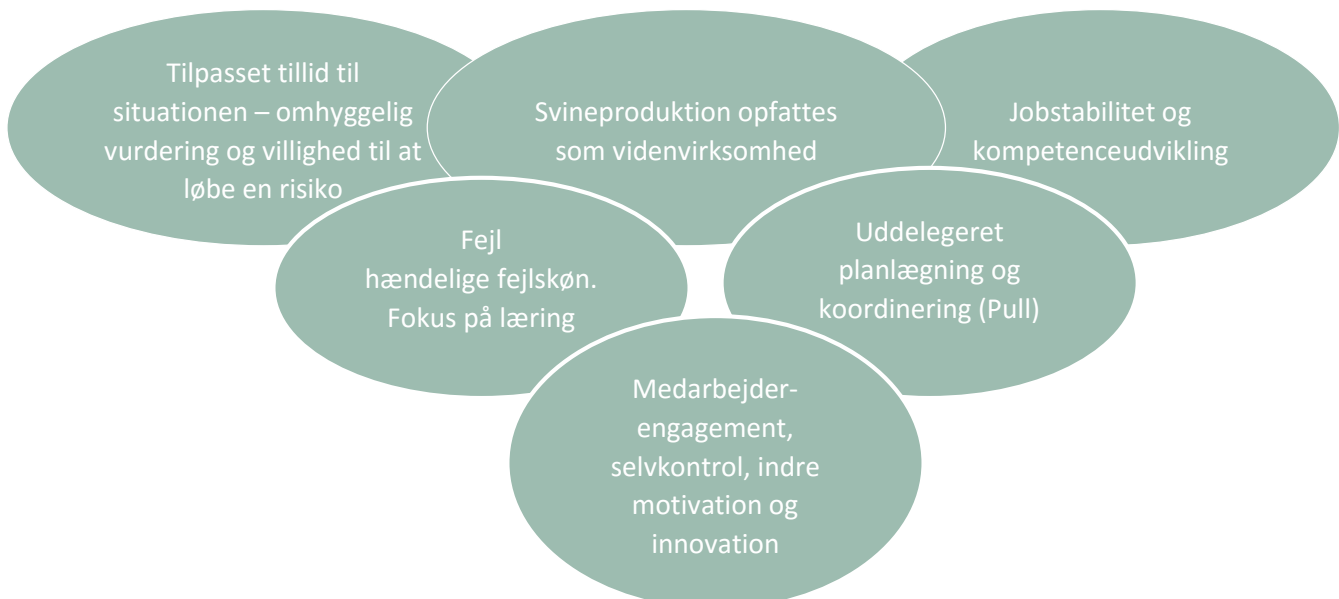
Selvom der er tillid i toppen af virksomheden, opnår virksomheden ikke fuld gevinst af lederstilen, når den ikke gennemføres på det udøvende niveau.

Position 2 er karakteriseret ved:



Position 3 (Tilpasset tillid) kommer til udtryk i virksomheder, hvor lederne til stadighed arbejder på at tilpasse og øge tilliden. Virksomhederne har en formuleret og fælles tillidsstrategi, som kommer til udtryk ved høj grad af kompetenceudvikling og store ambitioner på medarbejdernes vegne samt et organisationsdesign, som understøtter uddelegering, ansvarsdeling, relationsopbygning og kommunikation. Formelle lederfora støtter op om lederne, og der lægges stor vægt på værdigrundlag i lederrekruttering og lederudvikling.

Position 3 er karakteriseret ved:





Dette indikerer, at danske ledere skal oplæres i at praktisere tillidsbaseret ledelse på en anden måde i en international kontekst end i den lokale danske.

Virksomhedernes indsatser for at understøtte tillid er samlet til anbefalinger i den efterfølgende figur. Indsatserne er kategoriseret i indsatser på tre niveauer, som er lederens personlige udvikling, fremme af interpersonelle relationer og konkrete organisatoriske design. Tillidsopbygning virker først effektivt og giver størst værdi til virksomheden, når der arbejdes tillidsbaseret på alle tre niveauer samtidigt. Ved hjælp af disse indsatser kan en virksomhed bevæge sig fra position 1 (kontrolbaseret) mod position 3, som er en østeuropæisk variant af tillidsbaseret ledelse med særlige tilpasninger.

	Tillidsbaseret ledelse "Standard"	Tillidsbaseret ledelse Version "Østeuropa"
<i>Personligt niveau</i>	Lederen skaber personlig troværdighed gennem egen adfærd.	Tydelighed, ærlighed, forudsigelighed, integritet, håndtere autoritet og magt, styre temperament, tilpasser tillid og følger kommandovejen.
<i>Interpersonelt niveau</i>	Relationskompetencer.	Interkulturel forståelse, italesættelse, undgå fejlfortolkninger, lyt og vis omsorg (mere end i DK), konfronterer problemer for at forbedre, signalerer ønske om varigt samarbejde og langtidsplaner.
<i>Organisatorisk niveau</i>	Formelle rammer for medarbejderes selvstyre, selvkontrol, kompetenceudvikling og videndeling.	Eliminér mistillid (video, P-kontrol, biosecurity), kompetenceudvikling og jobstabilitet, formaliseret videndeling, tillids- og kompetencevurdering ved uddelegering, formelle og uformelle mødesteder, fælles ledelsessprog og –værdier, mentorprogram og kollegial supervision, transparens i løn, bonus, fyringssager, beslutninger og CSR-aktiviteter.

Virksomhedernes øverste ledelse bør forholde sig bevidst til, om man ønsker en **kontrolbaseret** eller en **tillidsbaseret** ledelse. Spørgsmålet handler i bund og grund om, om man opfatter svineproduktion som videnbaseret virksomhed eller som industriel masseproduktion. Såfremt man hælder til den videnbaserede opfattelse, vil det være naturligt at lede tillidsbaseret og på den måde optimere rammerne for videndeling, innovation og kompetenceudvikling. Den tillidsbaserede ledelse spredes fra toppen og fordeles ned gennem organisationen.

### **Tillidsbaseret ledelse**

*kan beskrives ved, at medarbejderne forventes at have et personligt engagement i arbejdet, accepterer organisationens mål og værdier, og at der ikke er direkte overvågning af og detaljerede regler for adfærden. Selvdisciplin opnås ved gensidig regulering mellem kolleger. Der er vægt på problemløsning og koordination gennem gensidig tilpasning. Det skaber et åbent kommunikationsnetværk, også i forhold til overordnede.*

### **Kontrolbaseret ledelse**

*kan beskrives ved, at medarbejderne opfattes som ikke-tillidsværdige; at der anvendes tæt personlig overvågning, upersonlige regler eller andre former for systematisk kontrol, der skaber en negativ cirkel af faldende gensidig tillid; at koordinering sker gennem standardiserede rutiner og skemaer, der begrænser kommunikation og interaktion i forbindelse med problemløsning; og at fejl ses som et resultat af ligegyldighed eller ulydighed.*

Ledelsen kan styrke kompetenceudvikling og innovation gennem videndeling. Videndeling kan fremmes gennem forskellige organisatoriske strukturer, hvoraf formaliserede møder er den vigtigste.

For at støtte lederne - danske som udenlandske (lokale) - skal der udvikles et teamsamarbejde, hvor værdigrundlag, ledelsesprincipper og lederadfærd justeres. Her kan de lokale ledere bidrage meget til udvikling af danske ledere i kraft af deres kulturelle kendskab og erfaringer fra større organisationer. Teamsamarbejdet skal beriges med dette indhold helt ned på operationelt niveau, for at høste innovationsværdien af den tillidsbaserede ledelse.

Lederne kan med fordel udvikle et fælles adfærdskodeks, og der er god inspiration og garanteret effekt i at følge Coveys 13 principper. Desuden kan både Frédérique Six' principper for organisationsdesign samt Prætorius og Hasles organisationsprincipper for opbygning af social kapital inspirere.

Den fulde rapport kan fås ved henvendelse til undertegnede.

Med venlig hilsen

**Pie Munksgaard**

Projektleder & lektor

Erhvervsakademi Aarhus

Sønderhøj 30, 8260 Viby J

Telefon 7228 6000

Mobil 7228 64 07

[palm@eaaa.dk](mailto:palm@eaaa.dk)