

Øg bedriftens sociale kapital



Kvægkongres 2019

Peter Hasle, professor

Bæredygtig Produktion,
Aalborg Universitet København



Det sociale menneske

- Vi har indbygget i vores gener at være et socialt dyr
- Det moderne menneske har stadig de samme gener og de samme behov for andre mennesker
 - At bidrage til noget udenfor en selv
 - At blive anerkendt som en respekteret og værdifuld person
- Både landmanden og medarbejderne har behov for at blive anerkendt som person gennem samarbejdet med andre
- Når vi samarbejder, skaber vi og trækker på den sociale kapital
- Jo højere social kapital – jo bedre samarbejde og jo bedre forretning

Landmanden: Ejer og leder på samme tid

- For hundrede år siden var landmanden leder af en større mandskabsstyrke med karle og malkepiger
- Efter krigen blev landmandens arbejde mere ensomt på egen gård
- Nutidens større bedrifter vender tilbage til landmanden som leder af medarbejdere
- Samarbejde mellem landmanden og medarbejderne bliver afgørende for effektiviteten af det udførte arbejde
- Som ejer-leder skal landmanden derfor ikke kun arbejde landbrugsfagligt, men i stadig mere med personalepolitik og organisering af arbejdet

Ejer-leder identitet

- Behov for identitet som en værdsat og anstændig person
- Identiteten skabes som ejer-leder af en landbrugsforretning
 - Den faglige person som leverer kvalitetsprodukter
 - Forretningsmanden som skaber økonomisk overskud
 - Den ansvarlige arbejdsgiver som skaber gode jobs
 - Familiemennesket
- Identiteten skabes i samspillet med andre mennesker
 - Medarbejdere, familie, kolleger, leverandører, kunder m.fl.
 - Deres holdning og reaktioner skaber selvbilledet af hvem man er
- Rollerne kan stride mod hinanden, og identiteten bliver fleksibel

Landmanden som blæksprutte

Personalepolitik

Familien

Papirarbejde



Praktisk arbejde

Bedriftsplanlægning

Fordele arbejdet

Bestille foder

Arbejds miljø

Benhårde prioriteringer i kampen for overlevelse

- Landmanden fanget i økonomisk spændetrøje
 - Svingende og ofte faldende priser
 - Behov for investeringer for at effektivisere
 - Begrænsede kreditmuligheder og forrentning af lån
 - Udgifter til lønninger og råvarer
 - Fremtidens nye udfordringer
- Kampen for overlevelse er altid første prioritet
 - For landmanden som alle andre ejer-ledere af små virksomheder
- Medfører oplevelse af at gå på kompromis med
 - Faglighed
 - Arbejdsmiljø
 - Familieforhold

Social kapital som hjælpemiddel for den effektive bedrift

Definition of social kapital:

Den egenskab der sætter mennesker i stand til i fællesskab at løse en fælles opgave

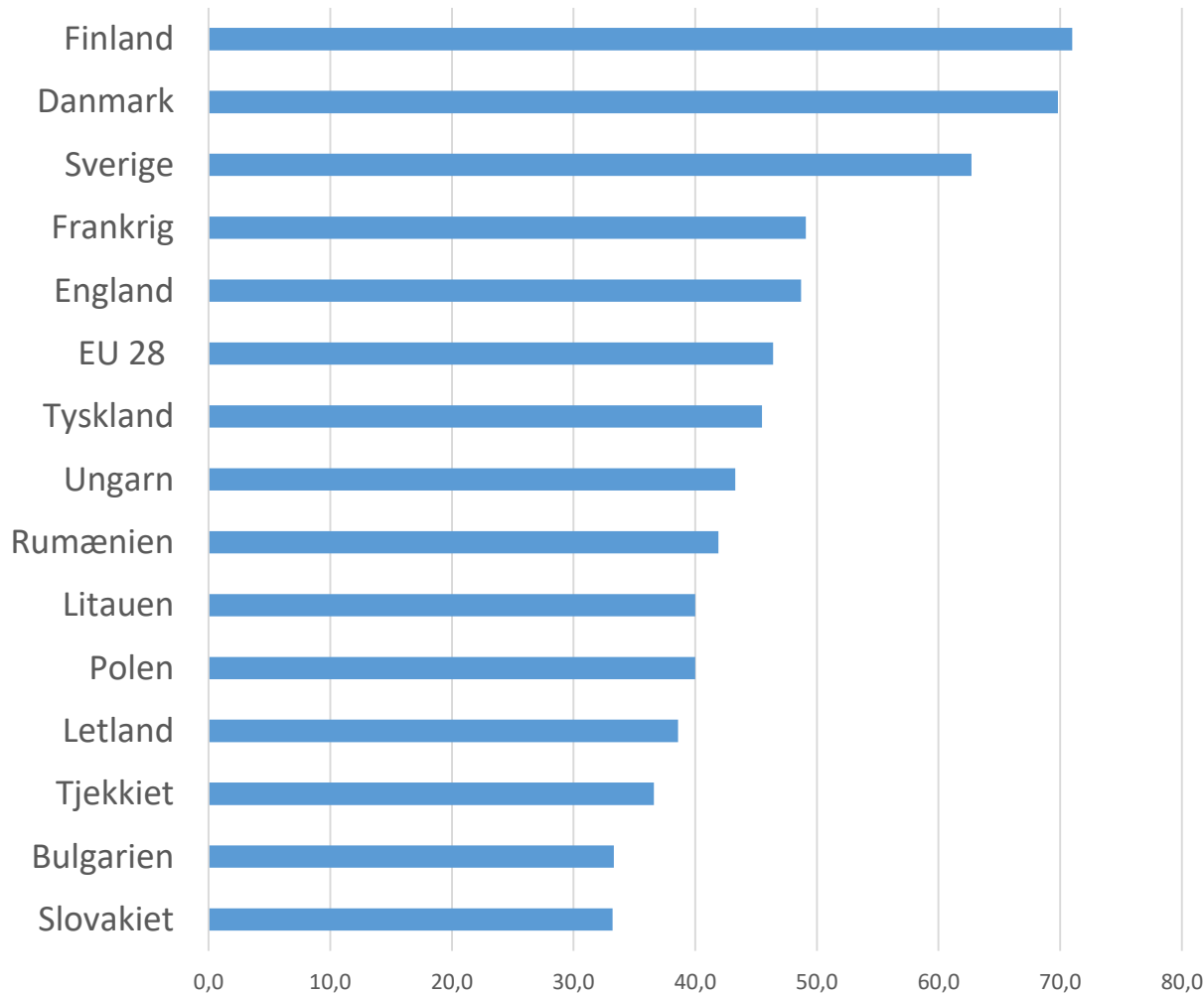
- Intern social kapital
 - Samarbejdet mellem landmanden og medarbejderne
- Ekstern social kapital
 - Samarbejdet mellem landmanden og eksterne partnere
- Skabes gennem personlige relationer
 - Når man taler og gør ting sammen
 - Baseres på erfaringerne med det, man gør sammen

De særlige danske forudsætninger giver et stærkt udgangspunkt for samarbejde

- Høj social kapital i samfundet
 - Vi har tillid til hinanden
 - Relativt små sociale forskelle (stadigvæk)
- Høj social kapital på danske arbejdspladser
 - Lave spændinger mellem arbejdsgivere og medarbejdere
 - Traditioner for at samarbejde
 - Aktivt engagement blandt medarbejdere
- Effektivt og ubureaukratisk samarbejde med interessenter

Tillid til andre mennesker i Europa

Skala 1-100 – udvalgte lande



European Quality of life survey 2016

Effekten af social kapital

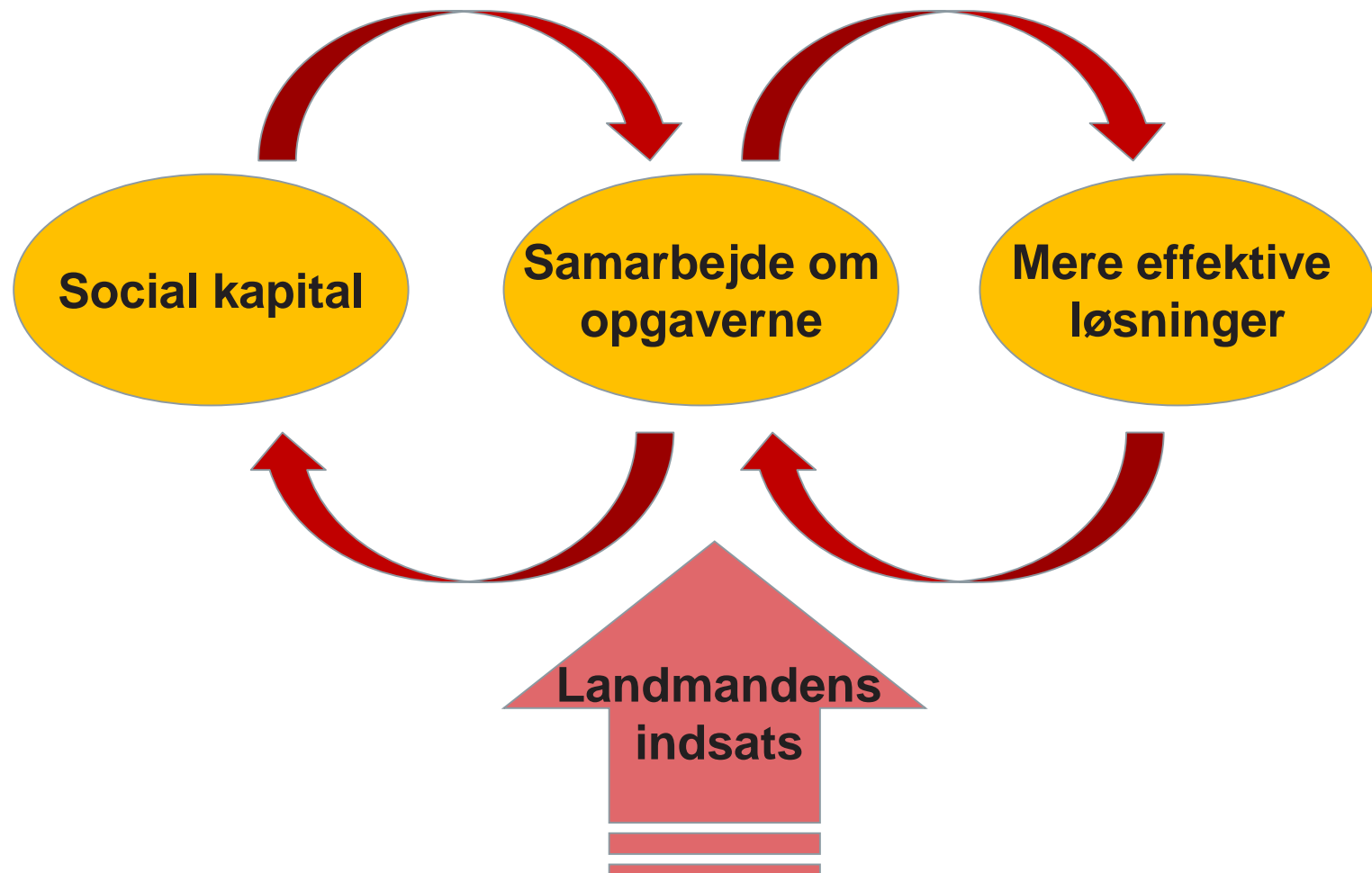
Høj social kapital

- Engagement i arbejdet
- Opgaver løses mere effektivt og med højere kvalitet
- Uenighed kan diskuteres uden at blive til konflikter
- Landmanden og medarbejderne trives og hjælper hinanden
- Man accepterer en ekstra indsats under kriser

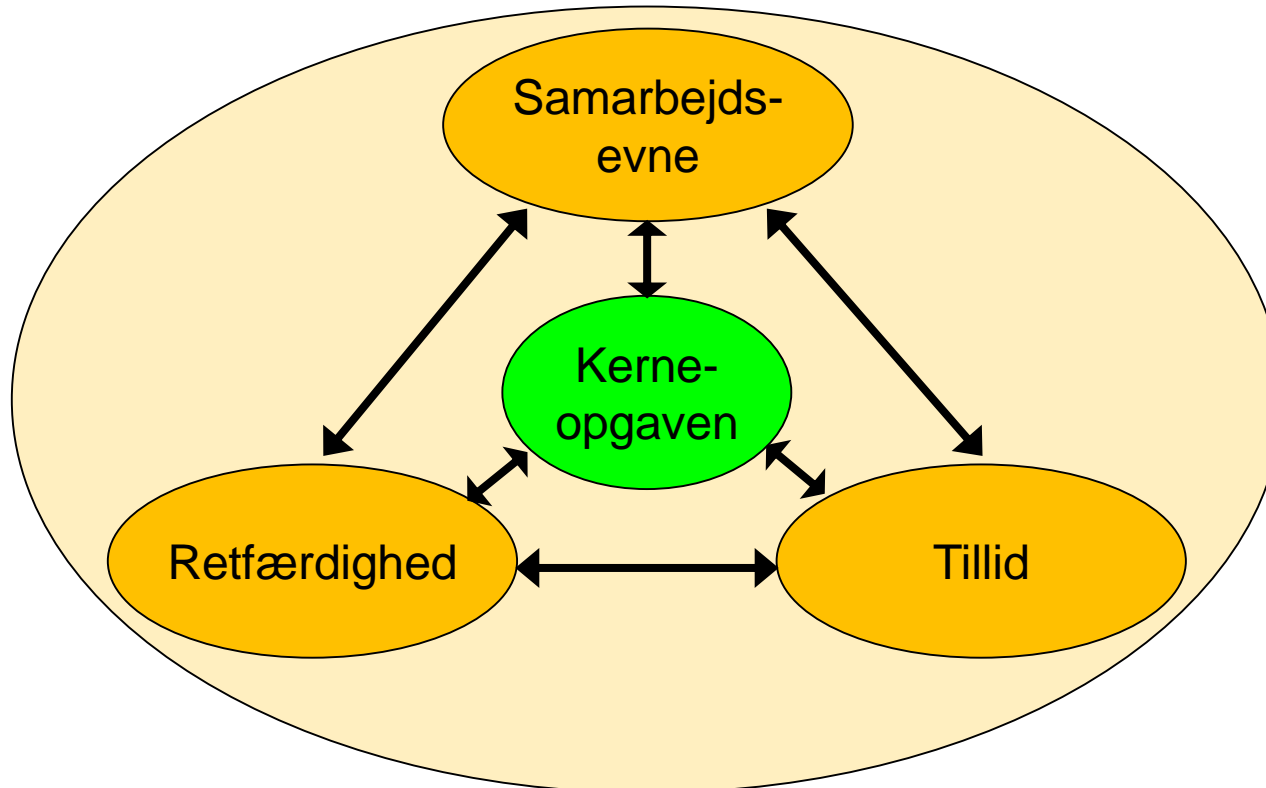
Lav social kapital

- Mistillid til hvad de andre er ude på
- Man gør kun mindst muligt
- Undgår at hjælpe andre
- Tavshed om problemer for at undgå konflikter
- Bruger mere tid på kontrol

Hvordan virker social kapital?



En model for den sociale kapital



Kerneopgaven

- Samarbejde kræver en fælles forståelse af den opgave som skal løses
- Kan virke indlysende
 - Køerne skal malkes og fodres
- Men der er mere langsigtede mål for at gøre bedriften effektiv
 - Hvad skal man holde øje med så intet går galt?
 - Hvad kan man gøre for at optimere bedriften?
 - Hvad med kvalitet og dyrevelfærd?

Tillid

En definition

Accept af egen sårbarhed i forventning om at den anden ikke udnytter sårbarheden

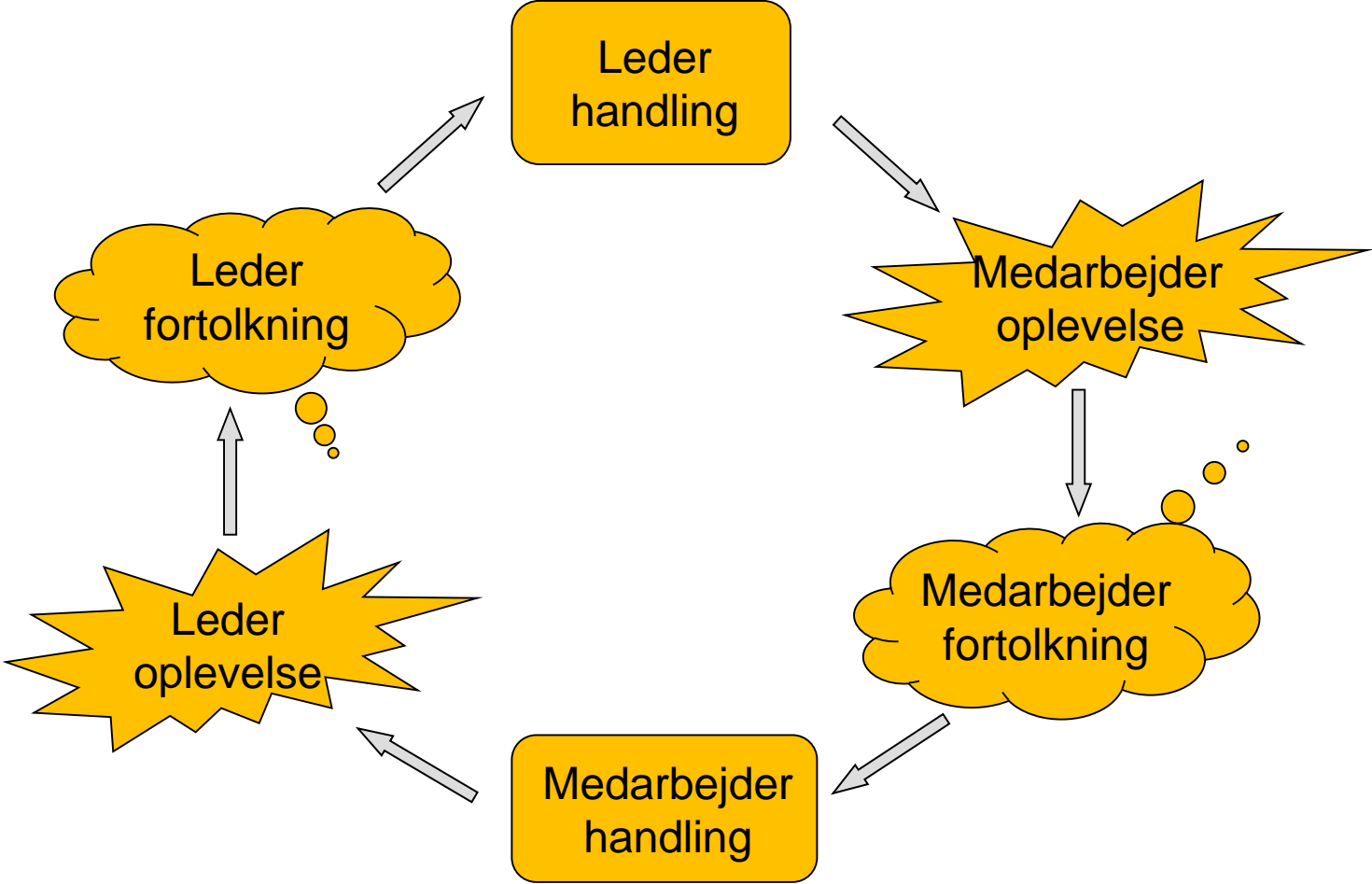
Tillidsbaseret ledelse

- Ledelsen afgiver kontrol til medarbejderne i forventning om at de ikke udnytter situationen

Medarbejdertillid

- Medarbejderne accepterer ledelse i forventning om at lederen gør sit bedste for bedriften
- Medarbejderne har tillid til at deres kolleger bidrager til at løse arbejdsopgaverne

Tillidsspiralen



Lederen skaber tillid gennem troværdighed

Velvillighed

- Man viser sine gode hensigter (udnytter ikke sårbarhed)

Integritet

- Man mener og gør som man siger

Kompetence

- Man demonstrerer at man ved, hvad man taler om og anerkender sine begrænsninger

Uddelegering af kontrol

- Man viser selv tillid ved at give kompetence til andre

Tillid og kontrol

Skaber mistillid

- Meningsløs kontrol
- Skævvredet kontrol
- Gabestokken
- Bebrejdende kontrol
- Overdreven kontrol

Skaber tillid

- Formålet giver mening
- Synlig og gennemskuelig feedback
- Anerkendelse
- Dialog og støtte ved fejl

Lederens handlinger for at skabe en retfærdig proces

Konsistens

- Lige behandling af alle

Involvering

- De berørte høres

Respekt

- Synspunkter behandles seriøst

Synlighed

- Beslutningsprocessen er gennemskelig

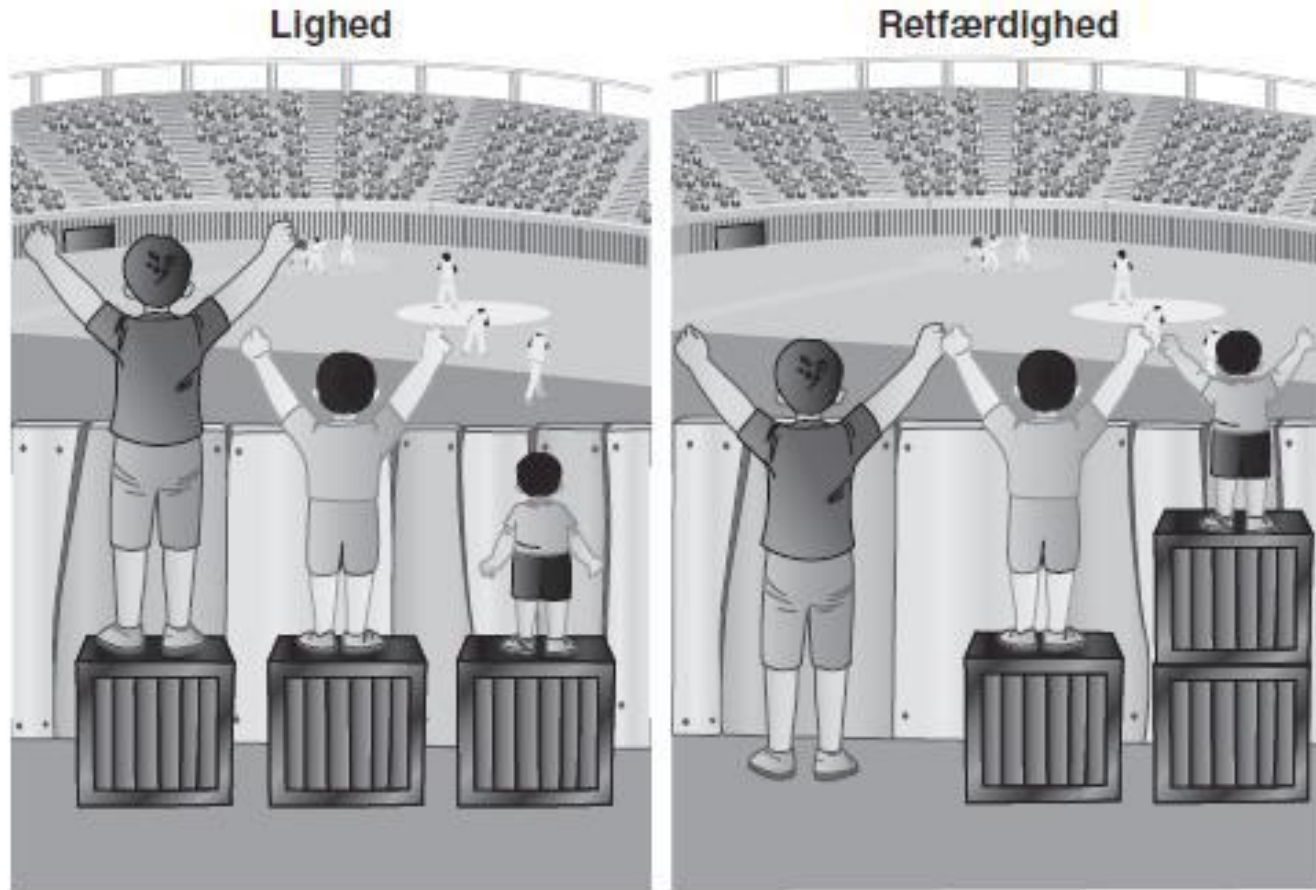
Forklaring

- Hvorfor beslutningen blev som den blev, og hvilken konsekvenser den får

Indrøm en fejl

- Unfair og forkerte beslutninger kan omgøres

Lige behandling



Samarbejdsevne

Struktur

- Netværk af samarbejdspartnere

Relationel koordinering

- Fælles mål
- Fælles viden

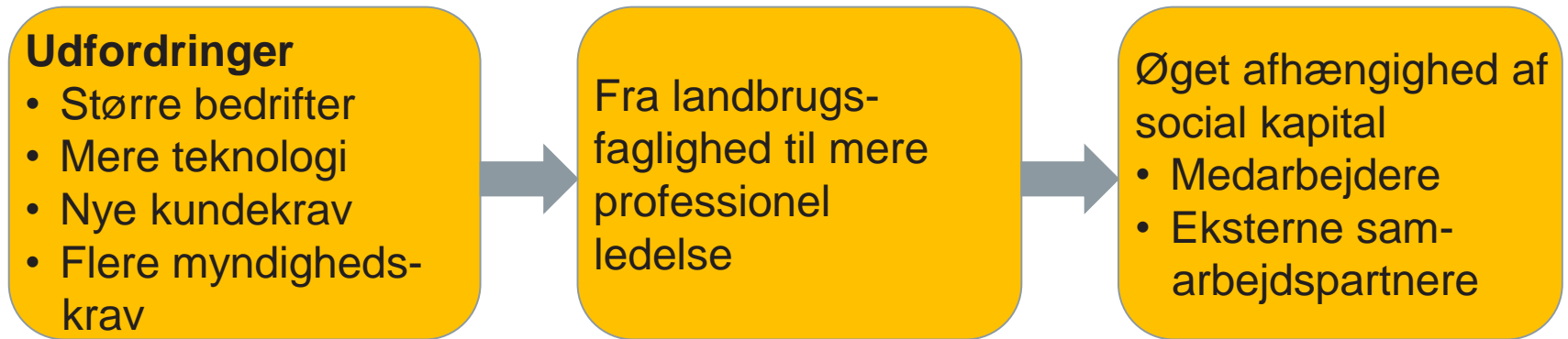
Anerkendelse

- Gensidig respekt
- Både ledelsen og medarbejderne har legitime interesser
- Man viser aktivt anerkendelse af de andre

Normer og værdier

- Hjælpsomhed
- Lydhørhed
- Orientering mod fællesskabet

Social kapital og fremtidens landbrug



Øg bedriftens sociale kapital - en opsummering

- Vis velvillighed
 - Medarbejderne og partnere vil gerne samarbejde
- Vis tillid
 - Det giver tillid igen
- Involver medarbejderne
 - De har gode ideer
 - De får forståelse for, hvad formålet med opgaven er
- Lyt til medarbejdernes kritik og problemer
 - Der er altid en logisk forklaring
 - Giv feedback
 - Opmærksomhed og anerkendelse giver trivsel og loyalitet

Spørgsmål og kommentarer



Peter Hasle
Bæredygtig Produktion,
Aalborg Universitet København
hasle@business.aau.dk

