

## Slip tilliden løs

### 6 trin til tillidsbaseret ledelse i Østeuropa

Lektor, cand.agro. Pie Munksgaard, forsknings- og innovationsafdelingen på Erhvervsakademi Aarhus. Grundlaget er baseret på interviews af 22 dansk- og engelsktalende ledere og spørgeundersøgelse fra 157 medarbejdere i en række danske landbrugsvirksomheder i Østeuropa.

*"The Danes had huge problems with the large organizations, because they came from small farms in Denmark to these big farms. We used to work well, but we made too many mistakes. The combination of Danish thinking and the East European organizations is working now."*

Lokal leder

*"Every time we get the chance, we show them, that it is only by using this Danish style of farming, we achieved what we have. Making money in a good way without cheating."*

Lokal leder

Mange danske produktionsvirksomheder har etableret sig i udlandet eller beskæftiger udenlandsk arbejdskraft i Danmark. Eksempelvis foregår betydelige dele af dansk landbrugsproduktion i dag i udlandet, og en stor del af medarbejderne i landbrug i Danmark er udlændinge.

I 90'ernes pionertid vendte mange driftsledere frustrerede hjem fra Østeuropa og fortalte om tyverier, dovne medarbejdere, sjusk, sløseri, manglende interesse, ansvarsløshed, anarki og kaos. "De er ikke til at stole på". Konklusionen blev ofte, at "de skal ledes hårdt og kontant. Kæft, trit og retning er det eneste, der virker". Men det er uvant for danske driftsleder og meget oplidende at lede på den måde.

Andre ledere blev derude, og de viser nu produktionsresultater på allerhøjeste niveau og pæne tal på bundlinjerne. Og ikke mindst: menneskelige resultater i form af stabile og kompetente medarbejdere, som værdsætter deres arbejdspladser, føler stolthed ved at være en del af virksomheden og fokuserer på fremgang og udvikling. Dertil kommer stabile ledere, som har en udfordrende, sjov og rar hverdag.

Hvad kan vi lære af deres erfaringer? Kan vi gribe ledelse af østeuropæiske medarbejdere an på en mere optimal måde?

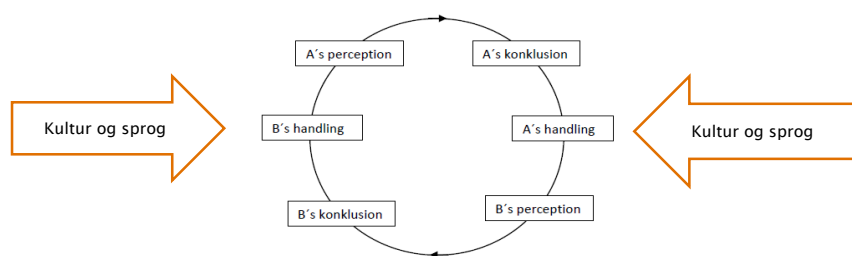
## 6 trin til tillidsbaseret ledelse i Østeuropa

Danskerne er ifølge forskningen verdens mest tillidsfulde folk. Danskere fungerer generelt dårligt uden tillid. Hverdagen bliver besværlig, utryg og omkostningstung uden tillid.

Gennem en målrettet og ihærdig indsats er det lykkedes for nogle virksomheder at fastholde den tillidsbaserede, skandinaviske ledelsesstil i Østeuropa. Noget, som de selv angiver som afgørende for deres succes.

Nedenstående figur 1. illustrerer opbygning af tillid som en udviklingsproces, hvor parterne aflæser, fortolker og reagerer på hinandens signaler. Opfattelsen af adfærden er op til modtageren, og ikke nødvendigvis det, som afsenderen mente. Når processen kører positivt, opbygges tillid lidt efter lidt. Den vundne tillid kan mistes på et øjeblik, og bliver vanskeligere at bygge op anden gang.

Figur 1: Tillidscirklen



Kilde: Frédérique Six<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Frédérique E. Six, "Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective", J Manage Governanca (2007) 11:285-309.

*"Jeg bruger nøjagtig samme motivationsfaktorer som hjemme. Mine menneskelige værdier spiller ind. Jeg behandler andre, som jeg også gerne selv vil behandles."*  
Dansk CEO

*mere for at skabe et tillidsbånd herovre, fordi man starter på minuspoint."*  
Dansk CEO

*"Vi kontrollerer biler og tasker i respekt for de 95-99 % af vores medarbejdere, som aldrig ville stjæle."*  
Dansk CEO

*"Almindelige ukrainere kan også tænke. Hvis der er et kontrolsystem, er det en grund - Jeg får en grund til ikke at stjæle. Jeg kunne blive fanget komme i fængsel og miste mit job."*  
Lokal leder

I en international sammenhæng udfordres denne proces. Sproget er den første barriere, og dertil kommer alle de kulturelle normer og traditioner. Til gengæld er der forståelse i fælles kulturelle værdier som familie og hjem, omsorg og respekt, leg og sjov.

I et forskningsprojekt på Erhvervsakademi Aarhus er 22 ledere fra 5 landbrugs-virksomheder i Ukraine og Slovakiet blevet interviewet, og 157 medarbejdere har besvaret en spørgeundersøgelse. Projektet viser, at alle de deltagende virksomheder tillægger tillid en meget stor positiv værdi. Forskningsprojektet har fokuseret på, hvordan virksomhederne arbejder med konkrete tillidsfremmende tiltag, og 6 af disse tiltag bliver beskrevet i det følgende.

1. Kontrol og fjernelse af mistillid
2. Adfærdsnormer
3. Fair løn og fælles bonus
4. Kompetenceudvikling
5. Organisation og uddelegering
6. Personlige relationer

## 1. Kontrol og fjernelse af mistillid

Kontrol opfattes ofte som modpol til tillid, men reelt beskytter rigtig udført kontrol mod situationer, som skaber mistillid. Så længe der er tale om personuafhængig og generel kontrol, opfattes det positivt. Produktionskontrol og biosecurity-kontrolforanstaltninger er fuldt ud accepterede. Kontrol, som omfatter alle medarbejdere uanset nationalitet, køn og status, anses for "rettidig omhu" og ansvarlig virksomhedsdrift.

Ved uddelegering af ansvar overvejer virksomhederne, hvordan man kan beskytte betroede medarbejderen mod mistanke. Og også mod medarbejderens egen fristelse og pres fra omgivelserne. På den måde forenes virksomhedens og medarbejderens interesser.

Der er forskel på, hvordan kontrol bliver udøvet og hvilke signaler, der sendes i den forbindelse. Kontrollen har til formål at lave forbedringer, ikke at placere skyld og skam. Lederne skal være omhyggelige med at give feedback og stille spørgsmål, også når det hele kører fint. På den måde ved medarbejderne, at deres arbejde har betydning, og at de vil få den nødvendige træning, hjælp, viden eller ressourcer, hvis noget ikke vil lykkes.

Det kan være en udfordring at få medarbejdere til at rapportere fejl, fordi fejl i mange samfund kan medføre straffe, udlæg i løn, tæsk eller fyringer. Denne opfattelse kan ændres ved at demonstrere værdien af fejlrapporteringer og bruge de gode fortællinger om fejl, der skabte forbedringer.

Af og til er der selvfølgelig tale om berettiget mistillid. Når tilliden svigtes, ved tyveri, korrupsion og lignende, er virksomhederne enige om konsekvent at skride til fyring. Sådanne fyringer bruges som en vigtig del af fortællingen om virksomhedens værdier.

En anden årsag til mistillid er tvetydighed, uforudsigelighed og inkonsekvens fra ledelsens side samt manglende gennemsigtighed. Det stiller derfor umiddelbart større krav til en leders integritet at have udenlandske end danske medarbejdere.

At fjerne mistillid er ikke det samme som at opbygge tillid. Det er nødvendigt, men ikke tilstrækkeligt.

## 2. Adfærdsnormer

I en tværkulturel sammenhæng kan man være sikker på, at der opstår misforståelser og fejlfortolkninger i massevis. Derfor er det en stor hjælp at formulere virksomhedens adfærdsnormer, som angiver grænsen mellem acceptabel og uacceptabel adfærd. Det kan handle om alt fra alkoholpolitik til påklædning og skal omfatte alle de områder, hvor kulturelle forskelle kan give konflikter. Mentorer kan formidle virksomhedens normer videre til nyansatte, men normerne skal også formuleres skriftligt.

*"Jeg lytter meget til mine ukrainske kolleger om, hvad der er muligt. De siger "Nej Kristian, det kan man altså ikke" – og alligevel får jeg flyttet det lidt."*

Dansk CEO

I en tværkulturel sammenhæng er det særlig vigtigt at tage sig tid til at forstå. Ikke bare se, høre eller lytte. Nogle ledere fortæller, hvordan de støtter sig til udenlandske kolleger som "kulturoversættere" i deres kommunikation.

Interviewene fortæller – som mange undersøgelser hidtil - at de fleste kultursammenstød beror på misforståelser og misfortolkninger. Handlinger som er gjort i største respekt kan optages fornærmende. Det er nødvendigt at tage konfrontationerne og lade folk forklare sig. Ofte bliver begge parter klogere og medarbejderen kan fastholdes og trives i virksomheden. Den respekt, virksomhederne viser ved at tage dialogen frem for en fyring på gråt papir, bidrager til opbygning af tillid. Uanset om der er tale om berettiget mistillid eller ej.

Tal om forskellene. De går ikke væk!

*"Jeg opfordrer til altid at "assume the best."*

Dansk CEO

## 3. Fair løn og fælles bonus

I Østeuropa er et job ikke altid ensbetydende med arbejde og løn. De undersøgte virksomheder betaler løn på et niveau, så medarbejderne kan eksistere uden kriminalitet. Lønnen bliver udbetalt til tiden, hvilket signalerer respekt og gør det samtidig rimeligt at stille krav om præstationer. Det betyder, at virksomhederne ofte lønmæssigt ligger over markedsgennemsnittet, men en behagelig følge af det er, at de kan tiltrække mere kvalificeret arbejdskraft. Individuelle bonusordninger har ofte medført suboptimering og decideret modvirket indre motivation. Solidariske bonusordninger baseret på virksomhedens samlede resultater anvendes nu i højere grad, fordi det tilsyneladende fremmer samarbejdet og videndelingen. De evige løndiskussioner er stoppet, og medarbejderne fokuserer på arbejdet i stedet for. Den største gevinst ved ændringen er måske, at virksomhederne har styrket viljen til videndeling og innovation med at fokusere på hele virksomhedens resultater i et større fællesskab.

## 4. Kompetenceudvikling

Som i de fleste landbrug og øvrige produktionsvirksomheder har de interviewede virksomheder stærkt fokus på resultater og fremgang og udviser omhyggelighed i alle detaljer. Der er på ingen måde tale om ekstensiv drift med billig arbejdskraft. De prioriterer professionelle, effektive og kompetente medarbejdere og flere af de deltagende virksomheder brander sig bevidst på kompetenceudvikling og etablerer samarbejder med lokale universiteter for at få de bedste medarbejdere. Kompetenceudvikling opfattes positivt af begge parter, som en investering i fremtidigt samarbejde.

Når virksomhederne satser seriøst på kompetenceudvikling, er det dyrt at miste folk, man tilstræber derfor lange ansættelsesforhold og undgår vilkårlige fyringer. På den måde kan det også betale sig for medarbejderne at investere i et tillidsforhold.

*"It is my responsibility. I would like to reach Barcelona level of pig production. I need professional workers for that."*

Lokal leder

*"... som leder er jeg meget konsekvent og ambitiøs. Jeg stiller næsten "umenneskelige" krav til mine medarbejdere. For jeg ved, de kan."*

Dansk CEO

## 5. Organisation og uddelegering

I en tværkulturel sammenhæng er det svært at lykkes med den flade, skandinaviske organisationsstruktur, som giver indtryk af, at alle er lige, selvom de reelt ikke er det. Det kan undertiden være svært at se hvem, der bestemmer, når alle skal inddrages, og risikoen er, at der opstår et ukontrolleret, uformelt lederskab. Derfor erstattes den traditionelt flade organisation i danske virksomheder af en hierarkisk organisation med klare ansvarsfordelinger og kommandoveje. Muligheden for forfremmelse og tildeling af titler kan øge medarbejdernes tilbøjelighed til at tage ansvar og giver flere skuldre til at bære ledelsesopgaverne. Det kan imidlertid være en udfordring for en dansk leder at indordne sig under selv en relativt simpel organisation, hvor kommandoveje og beslutningsprocesser skal respekteres.

Ved uddelegering af opgaver til medarbejdere har virksomhederne fokus på, at medarbejderne ikke alene har de rette kompetencer, men også har den rette indstilling – specielt vedrørende samarbejde og dyrevelfærd. Medarbejdernes tillidsværdighed skal vurderes og udfordres, og dermed skal lederne være klar til at løbe en risiko. De interviewede ledere følger deres medarbejdere tæt, og i ledergrupper udvikler de et fælles ledelsessprog som en ramme for kommunikation og udvikling. Farm managers bruger op til 85 % af deres arbejdstid med deres folk i produktionen og har god føling med medarbejdernes faglige kompetencer og ofte også deres personlige og private forhold. Dermed bliver de klar over hvem, der er i stand til at bære mere ansvar.

Uddelegering af ansvar opfattes som tillidserklæringer fra ledelse til medarbejdere af begge parter og er en meget stærk motivationsfaktor. Det er samtidig medarbejderens chance for at vise, at han/hun kan leve op til forventningerne og evt. stige i graderne. Virksomhederne gør ekstra meget for at kommunikere klare forventninger, yde løbende støtte og give medarbejderne mulighed for at fremvise resultater og opnå anerkendelse. Medarbejderne oplever respekten og forventningens pres gennem deltagelse i en fast mødestruktur, hvor de selv præsenterer egne resultater og planer overfor hele organisationen. Og det vokser de yderligere af.

## 6. Personlige relationer

Sociale fællesskaber i hverdagen i form af fælles kaffe, måltider eller møder, hvor man glæder og morer sig sammen og fejrer de fælles resultater, betyder, ifølge de interviewede ledere, mere end en årlig sommerfest. Når fællesskabet opstår omkring det faglige, styrkes fagligheden gennem videndeling, respekten for faglige forskelligheder øges, og forbindelsen mellem virksomheden og det sociale fastholdes. Noget som kan gå tabt ved eksterne sociale arrangementer.

Omsorg for kollegaer og medarbejdere betyder mindre for danskere, end for de fleste andre folkeslag, og det er højst sandsynligt et område for forbedring på mange danske bedrifter. Nogle af lederne omtaler medarbejdere som familie og tegner billedet af virksomhedskulturer præget af omsorg for andre, og hvor man påskønner omsorg for andres behov i højere grad, end vi kender fra dansk landbrug.

Velvilje over for medarbejdere og det omliggende samfund viser sig også i de omfattende aktiviteter omkring social ansvarlighed. Således bidrager virksomhederne typisk med vedligehold af lokale skoler og veje og stiller midler til rådighed for aktiviteter i de nærliggende landsbyer.

*"Jeg er direkte, og samtidig viser jeg ægte omsorg for mine ansatte og hjælper dem også med personlige og private problemer."*  
Lokal leder

*"The workers are my second family. This is our life, not just business. I prefer the connection with people."*  
Lokal leder

## Afslutning

Danske landmænd har aldrig været bange for det fremmede, hvilket erhvervet også demonstrerer både ude og hjemme i dag. Globaliseringen ser ud til at være kommet for at blive, og i den globale konkurrence skal der konstant optimeres. Også på ledelsesstil. Tidligere undersøgelser viser, at tillid er en vigtig konkurrencefaktor, og netop derfor er disse erfaringer fra de internationale landbrug et særdeles spændende bidrag.