

# 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

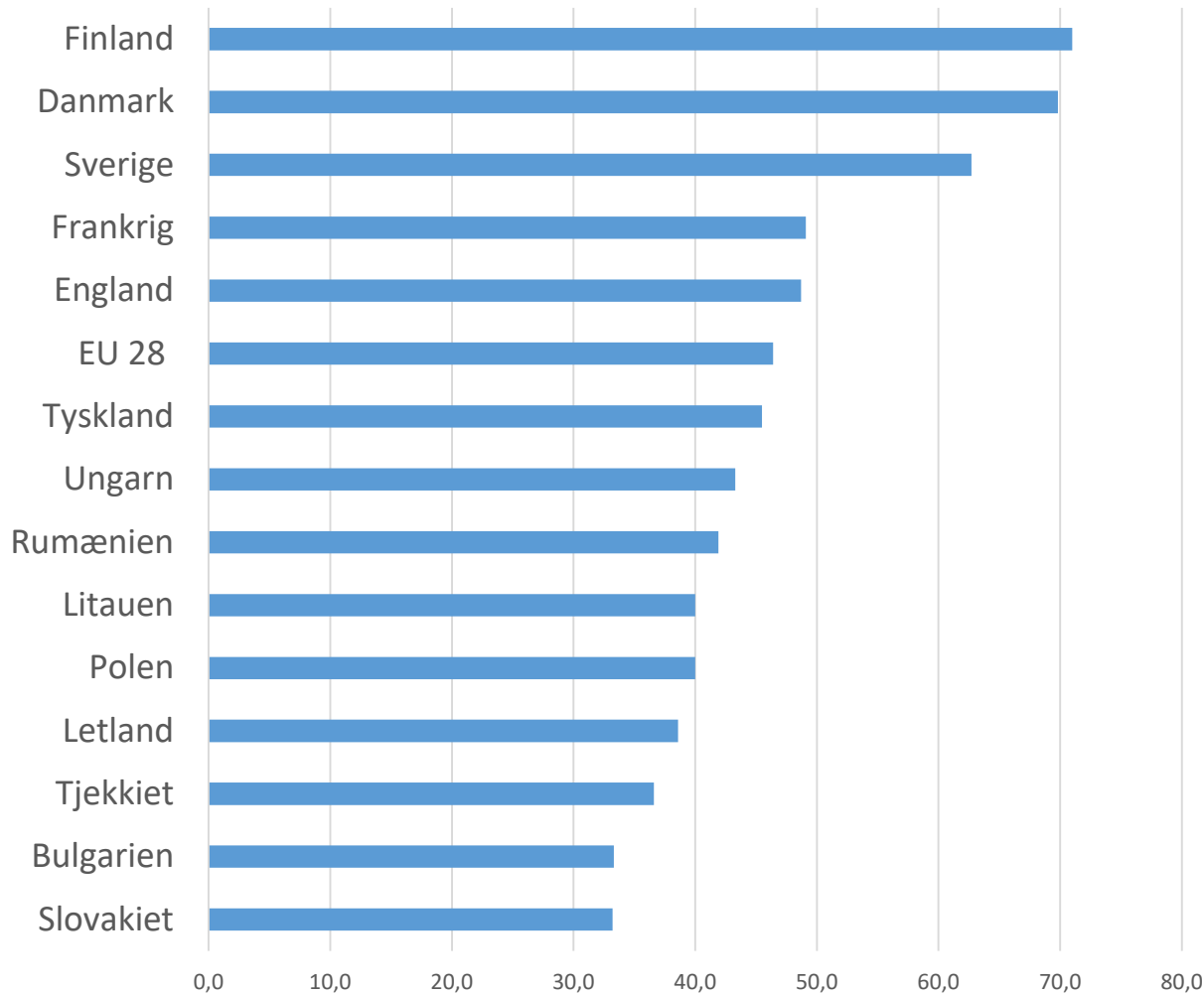
# De særlige danske forudsætninger giver et stærkt udgangspunkt for samarbejde

- 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

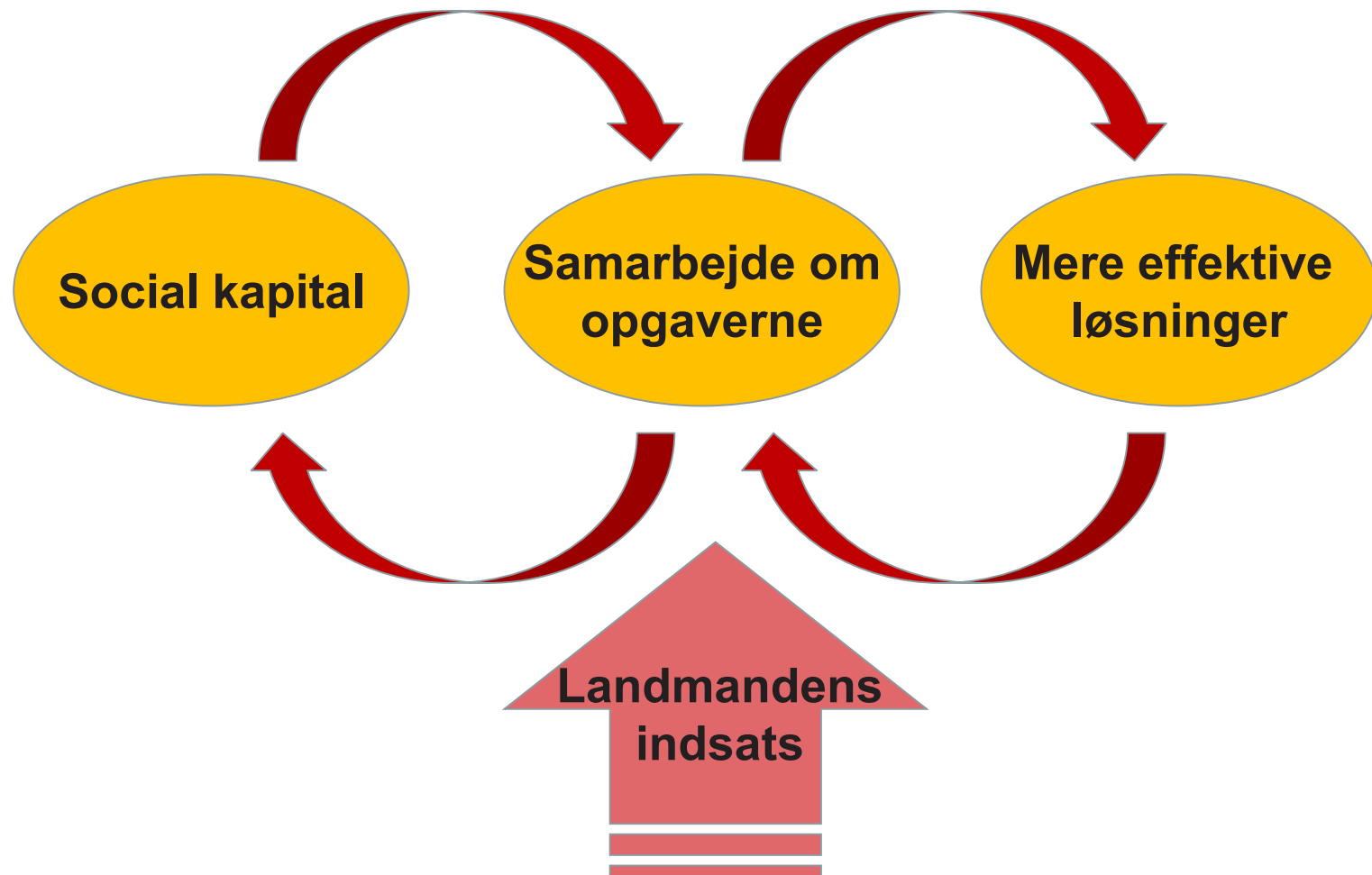
## Høj social kapital

- 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

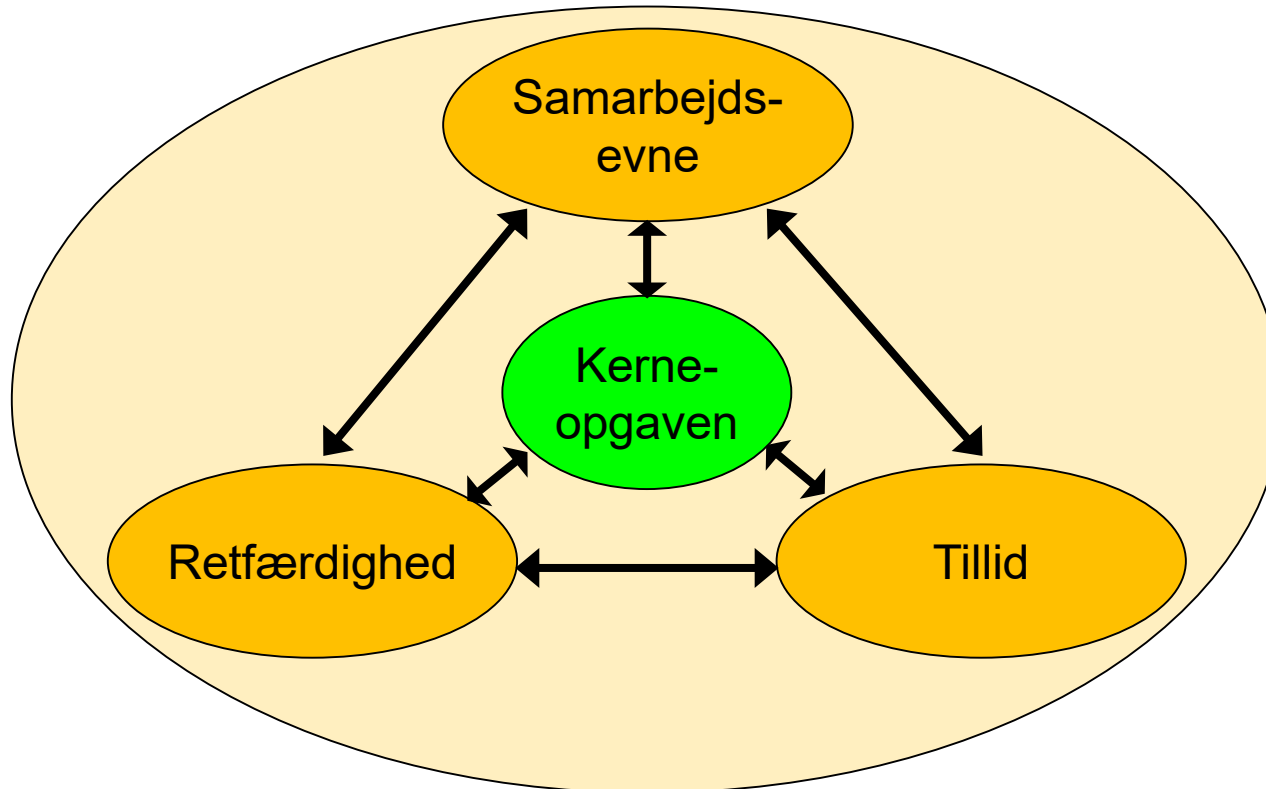
## Lav social kapital

- 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**

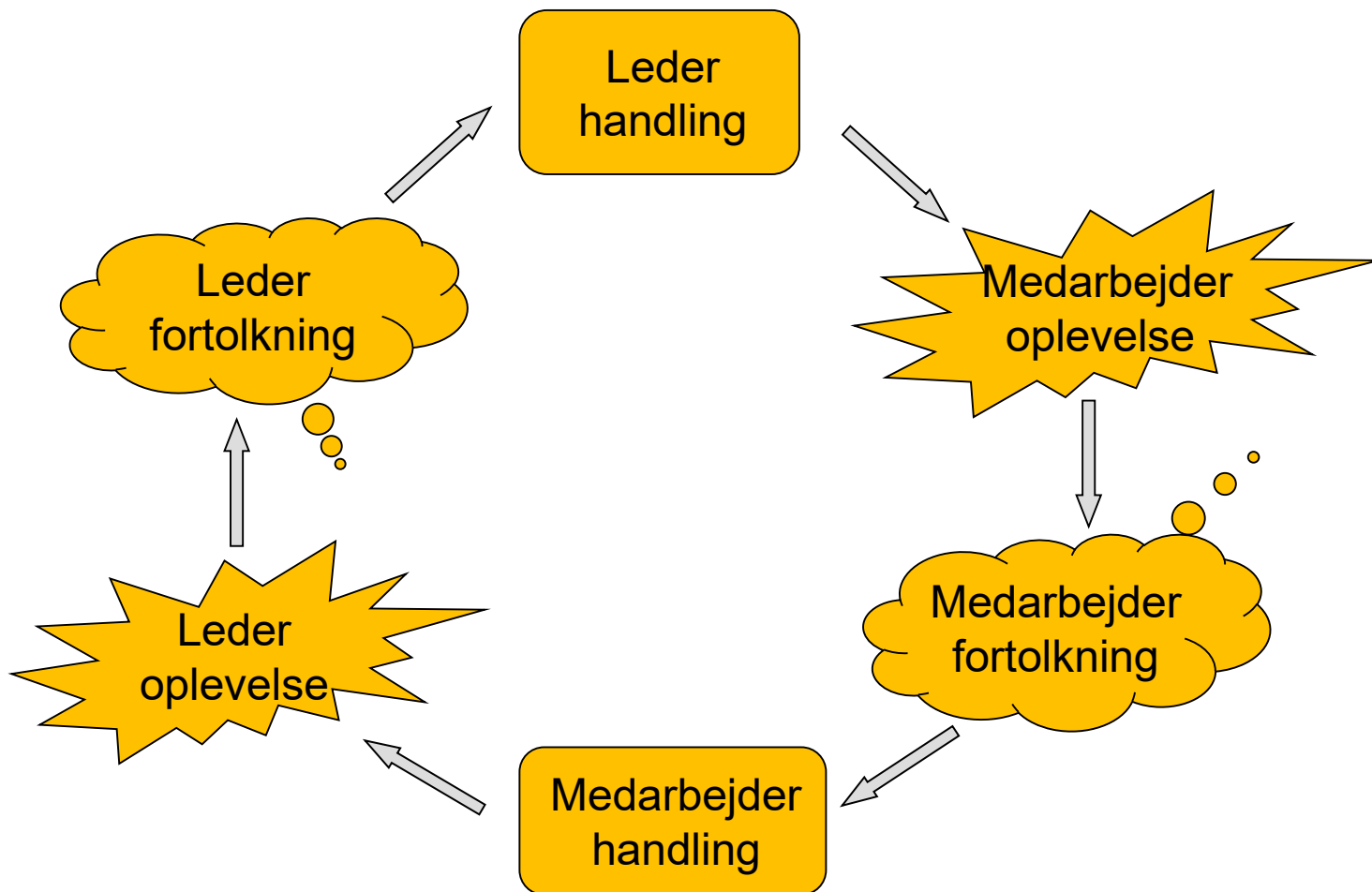
## Tillidsbaseret ledelse

- 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 gennemskuelig

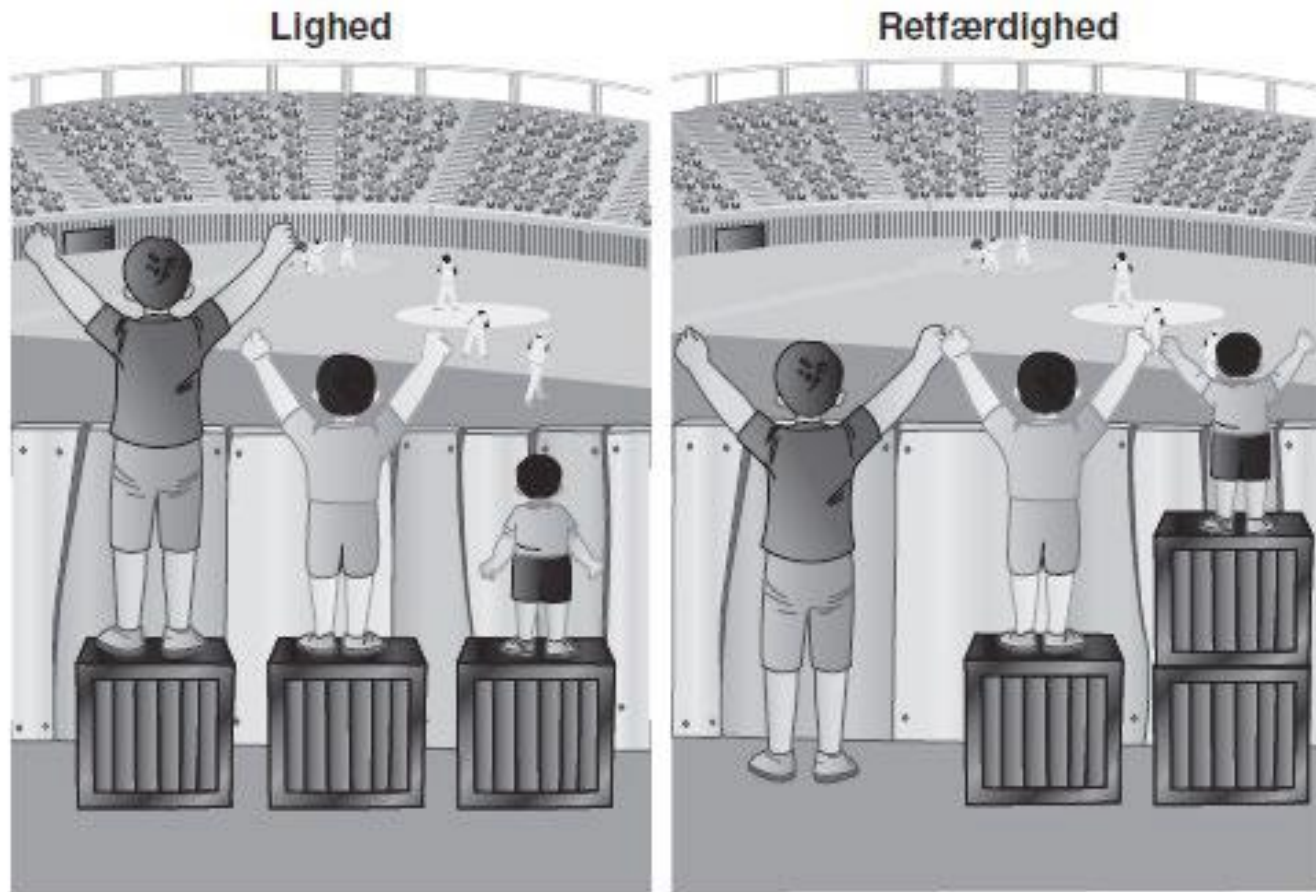
## **Forklaring**

- 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

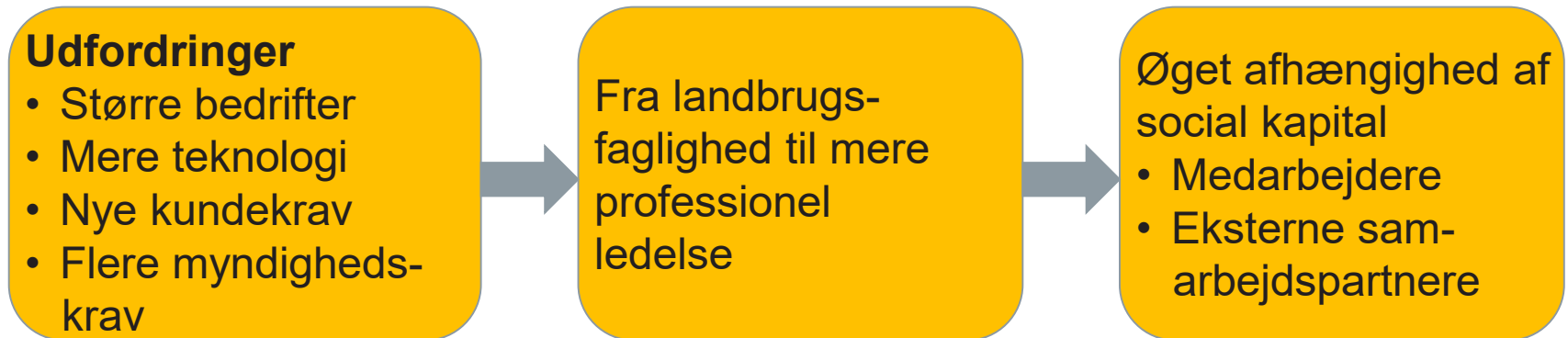
## Anerkendelse

- 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

