

## MOTIVER MEDARBEJDERNE OG SKAB BEDRE RESULTATER

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:  
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevarerministeriet  
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for udvikling af Landdistrikterne

**LDP 2020**



Se 'EU-kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne'

Motiverede medarbejdere er et plus for enhver bedrift. Risikoen for det modsatte øges, når krisen kradser.

Yderste, kan et 'godmorgen' og et klap på skulderen til medarbejderne virke ubetydeligt. Og det er selvfølgelig heller ikke en enkelt dag med en arbejdsgiver i dårligt humør, der er afgørende. Men motiverede medarbejdere er et plus for enhver virksomhed, og uden medarbejdernes motivation og opbakning bliver det svært at opnå den effektivitet, som tiden kræver. Desuden er det almindelig kendt, at det er dyrt og besværligt at udskifte dygtige medarbejdere, påpeger specialkonsulent Ulrik Toftegaard, SEGES Kvæg.

"Alle erfaringer viser, at det er nummer et, rent økonomisk, at dygtiggøre de medarbejdere, man har, i stedet for at skulle finde nye. Det kræver en dygtig leder at fastholde, motivere og dygtiggøre medarbejderstaben. Men det hører med til at løfte bedriften – også at løfte den ledelsesmæssigt," siger Ulrik Toftegaard, som er med i projekterne *God ledelse og gode produktionsresultater* og *Forandringsledelse i Landbruget*.

**Medarbejderne er ikke som dig**

En klassisk fejl er at tro, at medarbejderne ligner en selv, og derfor motiveres af det samme, som man selv gør. Et forhold som særligt afdelingsleder Martin Hestbech, SEGES Kvæg, har arbejdet med.

Han påpeger, at det kræver en aktiv indsats at huske – og handle efter – at andre ikke ligner en selv, ikke har samme holdning til opgaverne og ikke motiveres af det samme, som man selv gør. Som leder bliver man nødt til at være bevidst om, at det er forskelligt, hvad der motiverer den enkelte.

"For eksempel motiveres nogle meget af at få ros, når andre hører på det, fx på et tavlemøde, mens det betyder mindre for andre. Andre typer motiveres af sparring på et højt fagligt niveau. De motiveres ikke af en generel kommentar som, 'Det ser jo godt ud hos kalvene'," siger Martin Hestbech.

### Nyt værktøj fremmer samtalen

Dette er baggrunden for, at SEGES Kvæg har tilpasset konceptet 'Motivationsarketyper' til landbrugsbedrifter. Motivationsarketyper adskiller sig fra personprofilanalyser ved at fokusere på, hvad der motiverer de forskellige medarbejdertyper, og hvordan man bedst leder den enkelte type. Målet er ikke at 'putte medarbejderne i kasser'. Derimod hjælper værktøjet til at skabe refleksion og dialog, der kan understøtte den daglige ledelse.

Værktøjet blev afprøvet på kvægbedrifter første gang i 2015, og i foråret 2016 har yderligere ti kvægbedrifter landet over afprøvet systemet. Det har allerede givet flere aha-oplevelser og udbytterige samtaler om hvordan man leder og gerne vil ledes, fortæller Ulrik Toftegaard, der har været med til at introducere systemet på flere bedrifter.

"En af bedrifterne havde en medarbejder af typen 'Ligevægtsmedarbejder'. Den type er blandt andet kendetegnet ved at holde af systemer og procedurer, og han/hun kræver klare retningslinjer for, hvad et godt stykke arbejde er. Medarbejderen på denne bedrift plejede at have faste opgaver, hvor den primære var at malke og passe kalvene, men den pågældende dag skulle han hegne en mark, da kvierne skulle på græs. Landmanden betragtede det som en enkel opgave og videregav ikke mange detaljer om, hvordan den skulle udføres. Dette resulterede i, at medarbejderen gang på gang afbrød arbejdet og forstyrrede landmanden med spørgsmål. Hvis landmanden havde været opmærksom på, hvilken type medarbejderen var, kunne han let have videregivet alle detaljer om opgaven i første omgang, og dermed sparet tid og ærgrelser for både sig selv og medarbejderen," fortæller Ulrik Toftegaard Jensen, og minder om et ordsprog: Led dine medarbejdere forskelligt, for at de kan ledes ens.

Type	Kendetegn	Motiveres af
Livsstilsbonden	Arbejde og fritid flyder sammen, betragter arbejdet som et 'kald'	At opnå den højeste standard. Gøre en forskel for sagen
Den resultatorienterede arbejdshest	Vil være den bedste i andres øjne, investerer meget i arbejdet	Ambitiøse og klare mål, ros i andres påhør

Den opgavefokuserede arbejdshest	Vil præstere på et højt niveau for at opnå en indre tilfredsstillelse, vil gerne fordybe sig	Ro til fordybelse, sparring om faglige emner
Ligevægtsmedarbejderen	God, loyal, samvittighedsfuld, påvirkes af stemning blandt kolleger	Klare retningslinjer for godt arbejde, god stemning og at løfte i flok
Arbejdstageren	Går på arbejde for at hæve sin løn, fokuserer på ydre motivationsfaktorer som løn og arbejdstid	Er ofte demotiveret. Motivationsområder kan evt. findes ved dialog om bedste arbejdsdag. Kan ofte flyttes til en af de andre typer ved korrekt ledelse.



Artiklen har været bragt i [kvægNYT nr. 13 - 2016](#)