

## MOTIVEREDE MEDARBEJDERE GIVER 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'

Medarbejderledelse er i stigende grad et fokusområde på kvægbedrifterne, men ofte mangler landmændene anvendelige værktøjer, der kan gøre ledelsen mere håndgribelig.

**Med motivationsprofiler får landmændene et enkelt og nyttigt værktøj, der kan bruges både til egen refleksion og i dialogen med den enkelte medarbejder.**

Hvordan får landmanden bedre udbytte af managementværktøjer som DMS og tavlemøder og bruger dem til at skabe bedre resultater? Rådgivning og formidling tager typisk udgangspunkt i selve værktøjet, men det er ofte ikke den bedste vej til at skabe reel forandring. Hverken kvægbedrifter, landmænd eller ansatte er ens. Derfor går man i projektet "God ledelse og gode produktionsresultater" bag om værktøjerne og tager udgangspunkt i kulturen og ledelsen på den enkelte bedrift.

Et af værktøjerne, der kan støtte op om dette, er de såkaldte motivationsprofiler.

Udgangspunktet er ganske enkelt, at medarbejderne motiveres af helt forskellige ting. Og for at få det optimale ud af arbejdskraften og skabe god medarbejdertrivsel er lederen på bedriften nødt til at forholde sig til medarbejdernes forskelligheder.

### Inspiration fra Det Kongelige Teater

Motivationsværktøjet tager udgangspunkt i bogen "Primadonnaledelse – når arbejdet bliver et kald" af Helle Hein. Men tilgangen er forenklet og tilpasset forholdene i kvægbruget.

Bogen er lavet på baggrund af et flerårigt forskningsarbejde på Det Kongelige Teater, hvor Helle Hein fandt frem til fem arketyper, der har forskellige tilgange til deres arbejde og motiveres forskelligt. Selvom der er stor forskel på Det Kongelige Teater og dagligdagen på et kvægbrug, kan de fem arketyper sagtens overføres til ledere og ansatte i landbruget. Formålet er ikke at finde den endegyldige sandhed omkring medarbejderne. Det handler i langt højere grad om at bruge motivationsprofilerne til at skabe refleksion hos lederen selv og en bevidsthed om at lede sine medarbejdere forskelligt samt skabe en fælles dialog og refleksion mellem leder og ansatte.

En underliggende skala for motivationsprofilerne er deres "offervillighed" i forhold til deres arbejde. Livsstilsbonden er villig til at give store ofre for at præstere i en "højere sags tjeneste", mens ligevægtsmedarbejderen og arbejdstageren i den anden ende af skalaen lægger mere vægt på fritid og balance.

### Motivationsprofilerne

I projektet arbejdes med fem motivationsprofiler (arketyper), som findes på arbejdspladser med højt specialiserede medarbejdere. På trods af, at kvægbedrifterne typisk ikke beskæftiger højt specialiserede medarbejdere, vurderes motivationsprofilerne, med nogle få tilpasninger, at give et godt og anvendeligt billede af medarbejdertyperne på moderne landbrugsvirksomheder.

Profilerne er tilpasset, som det fremgår i denne figur [[link til figuren](#)]

### De tilpassede motivationsprofiler



Som et billede på, hvornår de enkelte profiler er mest motiveret, arbejdes der med, hvor man opnår et "kick" af sit arbejde. Kick-følelsen er især noget, som "livsstilsbonden" og to "arbejdsheste"

oplever, når de lykkes. Men det er ikke det samme, der udløser følelsen hos dem.

**Livsstilsbonden** ser arbejdet i landbruget som det vigtigste af alt. Det er et livsværk. Derfor skelnes der ikke mellem arbejde og fritid, og man er villig til at ofre meget for at nå i mål med opgaverne. Der fokuseres ikke så meget på omgivelsernes reaktion. Kick-følelsen opstår, når det, man har sat sig for, lykkes.

Hos **den resultatorienterede arbejdshest** forholder det sig anderledes. Her er der også fokus på at præstere, men det handler i høj grad om at skabe synlige resultater, så kick-følelsen hænger sammen med at få opmærksomhed og anerkendelse fra omverdenen.

**Den opgavefokuserede arbejdshest** har modsat hang til at begrave sig i opgaven og motiveres af den indre tilfredsstillelse, det giver, at opnå succes med en opgave.

**Ligevægtsmedarbejderen** er der flest af, og derfor er det logisk at tage udgangspunkt i denne medarbejdertype, når arbejdspladsens rutiner skal fastlægges. Ligevægtsmedarbejderen lægger vægt på balancen mellem arbejde og fritid, og når ligevægtsmedarbejderen er på arbejde, sætter han/hun pris på en velorganiseret arbejdsdag. Dette er blandt andet årsagen til, at Leanværktøjer ofte er særdeles velegnede i kvægbruget – herunder brugen af tavlemøder.

Ligevægtsmedarbejderen er typisk følsom for stemningen på arbejdspladsen, og derfor er anerkendelse og ros ofte virkningsfuld.

**Arbejdstageren** er ikke særlig motiveret for sit arbejde og kommer primært for at kunne hæve sin løn. Ofte er der tale om en demotiveret medarbejder, der med den rette indsats kan flyttes til en af de andre grupper. Derfor er fokus på, hvornår medarbejderen har været mest motiveret en god måde at håndtere denne type.

Arketyperne betragtes som foretrukken adfærd. Det betyder, at en person f.eks. sagtens kan være resultatorienteret arbejdshest i de typer opgaver, han/hun brænder for, mens han/hun i andre sammenhænge mere er ligevægtsmedarbejder.

### **Refleksion frem for alt**

Formålet med at arbejde med motivationsprofiler er ikke at sætte medarbejderne i bås, for der findes sikkert ikke en person, der passer 100 pct. på den ene eller anden profil. Pointen er derimod at italesætte medarbejdernes forskelligheder. Ved at øge opmærksomheden på dette øges også opmærksomheden på, hvordan lederen kan skabe rammerne for, at den enkelte medarbejder performer bedst muligt. Samtidig giver det også en forståelse for, hvorfor man af og til kan gå fejl af hinanden.

Ved at øge forståelsen for medarbejdernes forskellighed sikres, at de handlingsplaner, der iværksættes, gribes rigtigt an og tager hensyn til medarbejdernes motivationsprofiler. Dermed er der større sandsynlighed for succesfuld gennemførelse.

For eksempel:

- Sikres, at **Ligevægtsmedarbejderen** føler klarhed omkring, hvad han/hun skal gøre ved at give klare retningslinjer og have faste rutiner omkring opgaverne. F.eks. ved at bruge tavlemøderne til at skabe klarhed og en god fællesskabsfølelse.

- At sikre **Den resultatorienterede arbejdshest** får glæde af kollegaernes feedback på tavlemødet ved at have specifikke ambitiøse målsætninger og følge op på dem – brug f.eks. KMP. Han/hun kan eventuelt også stå for processen omkring forbedringstavlen.
- At **Den opgavefokuserede** arbejdshests evner til fordybelse og til at udfordre sig selv udnyttes – f.eks. ved at lave prognoser, foderplaner mv. samt inddrages i udpegning af indsatsområder ved hjælp af KMP, nøgletalstjek og analyseudskrifter.
- At **Livsstilsbonden** føler, at arbejdet er meningsfuldt og bidrager til en højere sags tjeneste. Her skal der fokuseres på det større billede om visionen for bedriften, langsigtede mål og hvad der skal fungere i dagligdagen for at opnå disse mål. I mange tilfælde ligner landmanden livsstilsbonden.

Udbyttet for landmanden/lederen er en indsigt i, hvad der motiverer den enkelte ansatte (de er ikke som dig selv). Samtidig udnyttes de ansattes potentiale bedre, det kan blive lettere at fastholde medarbejderne, man udvikler sig som leder, og man vil opleve, at de ansatte tager mere initiativ og ansvar.

### **Forslag til fremgangsmåde i rådgivningssituationen**

Det har været væsentligt at sikre, at profilerne er letforståelige og lige til at bruge i såvel rådgivningssituationen som i dialog med medarbejderne. Derfor er der udviklet overskuelige motivationskort for hver af profilerne, som kan inddrages i dialogen mellem rådgiver og landmand eller mellem landmand og medarbejder.

Kort intro til, hvorfor det er vigtigt at kende medarbejdernes motivationsprofiler

- Det vigtigste argument er, at ved at være opmærksom på og handle ud fra medarbejdernes forskelligheder udnyttes kompetencerne bedst muligt. Der skabes større medarbejdertrivsel og bedre resultater.

Kort præsentation af de 5 motivationsprofiler

- Undgå i første omgang benævnelser som "Livsstilsbonden" osv., men fokuser i stedet på de mere neutrale beskrivende kendetegn ved de enkelte arketyper
- Hvis man bruger rådgiverkortene, er det en god ide i starten at nøjes med den side, hvor kendetegnene ved de enkelte profiler beskrives
- Det er vigtigt at understrege, at der ikke noget, der er bedre end andet. Derfor er beskrivelserne på kortene gjort så neutrale som muligt.

Bed landmanden placere sine medarbejdere i de forskellige arketyper. Hvis medarbejdere er med til mødet, placerer de sig selv

#### **1. Ved Arbejdstagere:**

- Spørg ind til hvilke opgaver, han/hun brænder for
- Spørg ind til de bedste arbejdsdage i hans/hendes liv (også tidligere arbejdspladser)
- Ofte vil de høre til i en af de øvrige kategorier, så formålet er at finde hvilken, det er, og lede vedkommende derefter.

#### **2. Ved Ligevægtsmedarbejdere:**

Tag en snak om situationer, der skaber holdånd, og om hvordan tavlemøder og forbedringstavle kan understøtte det

Det kan også være værdifuldt at drøfte, hvordan KMP, Nøgletalstjek og udskrifter kan hjælpe med at indikere, om arbejdet er veludført

**3. Ved Den resultatorienteret arbejdshest:**

Tag en snak om, hvordan det høje energi- og ambitionsniveau kan udnyttes til at skabe gode produktionsresultate

**4. Ved Den opgavefokuseret arbejdshest:**

Tag en snak om, hvordan det høje energiniveau og evnen til at fordybe sig kan udnyttes til at skabe gode produktionsresultater

**5. Ved Livsstilbonde:**

Tag en snak om, hvordan han/hun får "plads", så han/hun oplever arbejdet som meningsfuldt, og hvordan han sikres den rigtige feedback

### **Sammen med medarbejderne**

Hvis arketyperne bestemmes i samarbejde med medarbejderne, kan det være nyttigt at stille spørgsmål til hændelser i arbejdslivet. På den måde får man en mere præcis indikation af medarbejderens motivationsprofil, end hvis man bare spørger direkte: Hvad motiverer dig mest?

Nedenfor er fem spørgsmål, der kan være nyttige til at bestemme medarbejderens primære arketype og opnå forståelse for, hvad der motiverer og demotiver ham. Spørg ind til begivenhederne og oplevelserne og også gerne til, hvor lang tid medarbejderen kunne leve højt på begivenheden.

1. Hvordan var en af dine bedste arbejdsdage på din tidligere arbejdsplads?
2. Hvordan var en af dine bedste arbejdsdage her?
3. Beskriv din sværeste arbejdsdag?
4. Hvorfor valgte du lige dette job? Hvilken betydning har det haft?
5. Hvilke er dine yndlingsopgaver og hvorfor?