



Viden om

Vejen til gode produktionsresultater ligger bl.a. i at udnytte medarbejdernes ressourcer bedst muligt. Det gør du ved at ved at højne deres arbejdsglæde – dvs. motivere dem. Faktisk er motiverede medarbejdere op til fire gange mere produktive. Men at motivere kræver viden om den enkelte medarbejder, og bevidsthed om hvad du skal gøre for at motivere og lede hver enkelt bedst. Og her kan arbejdet med motivationsprofiler være en god hjælp.

Brugen af 5 enkle motivationsprofiler giver dig og dine ansatte mulighed for at reflektere over, hvad der konkret motiverer mest, og hvad det betyder i dagligdagen – både for medarbejderne og din måde at lede dem på. Motivationsprofilerne medvirker således på den måde til en større forståelse mellem medarbejdere og leder, og giver en fælles referenceramme både i ledelsesmæssige sammenhænge og i samarbejdsrelationer mellem medarbejdere.

Resultatet af at øge sit fokus på medarbejdermotivation er mere motiverede medarbejdere, bedre produktionsresultater og mindre medarbejderudskiftning. Ganske enkelt fordi alle gør det, der motiverer dem mest, og som de derfor udfører i bedst kvalitet. Desuden reduceres antallet af konflikter og misforståelser, fordi man er opmærksom på forskelligheder mellem motivationsprofilerne.

Derfor er profilerne gode at arbejde med

SEGES' arbejde med motivationsprofiler i landbruget er inspireret af bogen **Primadonna-ledelse - når arbejdet er et kald**^[1] af Helle Hein. Bogen er skrevet på baggrund af et flerårigt forskningsarbejde på Det Kongelige Teater, hvor forfatteren fandt frem til 5 forskellige motivationsprofiler. Profilerne er altså udarbejdet med udgangspunkt i en meget anderledes arbejdsplads end landbruget, men motivationstyperne er også anvendelige her, fordi det er vores erfaring, at karaktertrækkene også gælder for ledere og ansatte i landbruget.

Der findes en række andre lignende værktøjer, der tager udgangspunkt i personlighedsanalyse af den enkelte leder og medarbejder. F.eks. har DISC-profilerne været meget brugt i landbruget. Fordelen ved at bruge motivationsprofilerne fremfor personlighedsanalyserne er, at der ikke kræves en forudgående personlighedstest. Motivationsprofilerne er forholdsvis enkle og intuitive, så de giver mening som dialogværktøj efter en kort introduktion. Det primære formål med brugen af motivationsprofilerne er den refleksion, der skabes, når værktøjerne bruges af ledere og medarbejdere.

De 5 motivationsprofiler

Der arbejdes med følgende 5 motivationsprofiler:

- Perfektionisten



- Den resultatorienterede arbejdshest

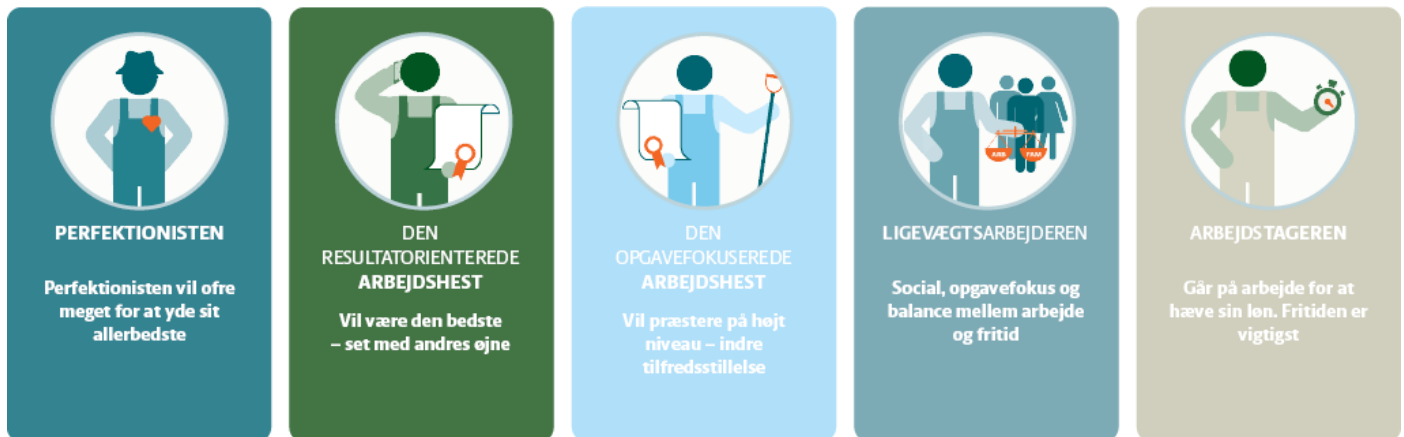
- Den opgavefokuserede arbejdshest
- Ligevægtsarbejderen
- Arbejdstageren

En medarbejder vil oftest hælde til at være en af typerne, men kan sagtens have kendetegn fra flere. Formålet er ikke at "presse" alle medarbejdere ned i en bestemt profil, men at bruge værktøjet til en snak med dine medarbejdere om fordelingen af arbejdsopgaver og fastsættelse af mål, så de motiveres bedst muligt og bliver glade for deres arbejde – og til at opnå viden om, hvordan du giver dem den feedback, som de vil sætte størst pris på. En medarbejder kan sagtens skifte profil afhængigt af opgaver, livssituation etc.

De 4 førstnævnte motivationstyper er "normalen", hvor alle naturligt vil høre til. Den sidste - "Arbejdstageren" - hører egentligt til i en af de 4 første kategorier, men er blevet demotiveret og tager derfor kun på arbejde for at kunne hæve sin løn. Her bør der ydes en ledelsesmæssig indsats for at få medarbejderen tilbage til sin "naturlige" motivationstype.

Når du arbejder med de 5 typer, opnår du bl.a. at:

- Ligevægtsmedarbejderen føler klarhed omkring, hvad han skal gøre
- Udnytte den opgavefokuserede arbejdshests evner til fordybelse og til at udfordre sig selv
- Den resultatorienterede arbejdshest får udfordrende mål og kan sole sig i kollegaernes feedback på tavlemødet
- Perfektionisten føler, at han kan levere på højeste niveau og bidrage til den højere sags tjeneste



De 5 motivationsprofiler

Perfektionisten

Kendetegn:

- Vil gøre en forskel i en højere sags tjeneste
- Er villig til at ofre meget for at yde sit allerbedste
- Stræbsom og brænder for sagen
- Bliver frustreret, hvis han/hun forhindres i at stræbe højt

Motiveres af:

- At opnå den højeste standard og gøre en forskel i en højere sags tjeneste
- Sjældne men stærke kick-følelser, når det lykkes
- Feedback når han/hun selv er tilfreds med sit arbejde

Ledes sådan:

- En klar vision
- Skabe brede rammer og giv plads (vis tillid)
- Meningsfyldt feedback (sjældent behov for ros)



- Spørg ind til hans/hendes interesseområder

- Respekter, at han/hun har højere kompetence på sit felt, end du har

Den resultatorienterede arbejdshest

Kendetegn:

- Betragter arbejdet som en karriere
- Henter energi udefra (udadvendt)
- Er afhængig af omgivelsernes reaktion på sin præstation
- Vil betragtes som den bedste indenfor sit område (konkurrenceorienteret)
- Investerer meget i arbejdet

Motiveres af:

- At præstere på et højt niveau set med andres øjne
- Konkrete succeskriterier
- Ambitiøse og klare mål
- Offentlig ros
- Hele tiden at ville overgå sig selv

Ledes sådan:

- Løbende feedback om målopfyldelse er vigtig
- Skal støttes i at udvikle sig
- Kan med fordel involveres i målsætningen
- Skal forpligte sig til målene
- Ros offentligt – det tæller ikke, hvis det er på tomandshånd

Den opgavefokuserede arbejdshest

Kendetegn:

- Investerer meget i arbejdet (søger perfektion)
- Præstationen er målet i sig selv
- Henter energi indefra (indadvendt)
- Skal have tid til at arbejde alene – tid til at være kreativ

Motiveres af:

- At fordybe sig i faglige svære problemstillinger
- Kick og indre tilfredsstillelse ved at præstere på et højt niveau
- At bevæger sig ud af komfortzonen for at finde en løsning på en udfordrende opgave

Ledes sådan:

- Kræver løsere lederskab – plads til selvbestemmelse inden for aftalte rammer
- Sparring og inspiration
- Sikre fokus på de rigtige opgaver

Ligevægtsmedarbejderen

Kendetegn

- God, loyal og samvittighedsfuld medarbejder
- Går på arbejde pga. af kollegaerne og en god arbejdsplads
- Opgavefokuseret
- Work – life – balance er helt centralt (arbejde og fritid holdes adskilt)



- Påvirkes af stemningen blandt kollegaer

Motiveres af:

- At udføre et godt stykke arbejde
- Retningslinjer for, hvad et godt stykke arbejde er
- Klare mål med opgaven
- Systemer og procedurer
- At løfte i flok eller opnå en god stemning
- At hold fri til tiden (demotiveres af overarbejde)

Ledes sådan:

- Der er flest af denne type – derfor er arbejdspladserne ofte indrettet efter deres behov
- En velorganiseret arbejdsdag med klare retningslinjer
- Vil sætte pris på Lean og andre ledelsesværktøjer
- Feedback, anerkendelse og ros

Arbejdstageren

Kendetegn:

- Går på arbejde for at hæve sin løn
- Fokuserer på ydre motivationsfaktorer som: Løn, bonus og arbejdstid
- Vil gerne have størst muligt udbytte ved mindst mulig indsat
- Udtrykker utilfredshed og har ofte større sygefravær

Motiveres af:

- Aktiviteter udenfor arbejdspladsen (er ikke motiveret af sit arbejde)
- Ligner en af de øvrige arketyper, men får ikke opfyldt sit motivationsbehov

Ledes sådan:

- Spørg ind til de bedste arbejdsdage
- Spørg til, hvad de motiveres af

Sådan kan du arbejde med motivationsprofilerne

Der er udviklet nogle praktiske værktøjer, som kan bruges i arbejdet med profilerne, og som kan hjælpe med at skabe refleksion omkring motivationsprofilerne blandt både leder og medarbejdere. Det er vigtigt at holde fokus på, at der er ikke nogen rangordning af profilerne, og at man sagtens kan være forskellige profiler i forskellige sammenhænge. Du finder værktøjerne nedenfor.

Du kan lære mere om motivation af dine medarbejdere via SEGES' digitale kurser om emnet.

Du finder kurset her: [Motivation af medarbejdere](#)

Samme sted finder du også en test, som dine medarbejdere kan tage, og som vil pege på, hvilken type de er, hvad der motiverer dem, og hvordan de ledes bedst. Testen kan være en god forberedelse til en efterfølgende medarbejdersamtale. Testen ligger både på dansk og engelsk, så den også kan bruges af medarbejdere med et begrænset kendskab til dansk.

Værktøjer til arbejdet med motivationsprofiler

Dialog om arketypebestemmelse

Hvis du bestemmer motivationstypen i samarbejde med medarbejderen, kan det være nyttigt at stille spørgsmål til vigtige begivenheder i arbejdslivet. På den måde får du en mere præcis indikation af medarbejderens motivationsprofil, end hvis du bare spørger: Hvad motiverer dig mest?



Nedenfor er 6 spørgsmål, der kan være gode, når du skal bestemme din medarbejderens primære motivationstype og opnå forståelse for, hvad der motiverer og demotiverer ham. Spørg ind til begivenhederne og oplevelserne og spørg gerne til, hvor lang tid han 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. Hvilke er dine yndlingsopgaver og hvorfor?
5. Hvornår blev du sidst imponeret over dig selv?

Brug eventuelt også hjælpeskemaet, som du finder lige nedenfor.

Hjælpeskema

Skemaet er tænkt som et hjælpeværktøj, når du skal tale – eller har talt med dine medarbejdere om at afdække deres motivationsprofil. Skemaet er delt i to dele:

- Del 1 kan du bruge, når du skal tale med medarbejderen og afdække hans profil. Her er forslag til spørgsmål og plads til notater.
- Del 2 kan du bruge, når du har afdækket hans profil. Her kan du notere medarbejderens profil, hvordan vedkommende bør ledes og motiveres samt helt konkrete handlinger. Det er både en hjælp, når du skal følge op og til at huske aftaler og målsætninger. Skemaet kan også være nyttigt i forbindelse med medarbejdersamtaler.

Se eller hent hjælpeskema til afdækning af motivationsprofil

Ved opfølgning - f.eks. til medarbejdersamtalen kan du eventuelt komme ind på følgende:

Arbejdstageren:

- Hvilke opgaver, han brænder for
- Spørg ind til de bedste arbejdsdage i hans liv (også tidligere arbejdspladser)

Ligevægtsmedarbejderen:

- Tag en snak om situationer, der skaber holdånd, og om hvordan tavlemøder, 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.

Opgavefokuseret arbejdshest:

- Tag en snak om hvordan det høje energiniveau og evnen til at fordybe sig (og nørde) kan udnyttes til at skabe gode produktionsresultater.

Resultatorienteret arbejdshest

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

Perfektionist:

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

Motivationskort

Kortene lægges på bordet i forbindelse med en medarbejdersamtale eller et personalemøde.

Forslag til anvendelse:

- Kortene placeres på bordet så kendetegnene ved den enkelte profil vender opad
- Der reflekteres over, hvilket kort og hvilke kendetegn, der passer bedst på den enkelte
- Når man har drøftet kendetegnene vendes kortene, og man tager en dialog om udsagnene om motivation og ledelse af den enkelte profil



- Det drøftes, hvordan man med udgangspunkt i medarbejdernes motivationsprofiler kan opnå et bedre samarbejde, større medarbejdertilfredshed og bedre resultater

[Se eller hent motivationskortene](#)

Vendespil

Vendespillet fungerer på samme måde som motivationskortene. Forskellen er, at de enkelte kendetegn har et selvstændigt kort. På bagsiden er den motivationsprofil, som hører til kendetegnet.

Forslag til anvendelse:

- Kortene placeres på bordet, så kendetegnene vender opad
- Medarbejderne udpeger og tager de kendetegn, der passer på dem
- Der sættes ord på, hvorfor hvert enkelt kendetegn er blevet valgt fremfor et andet
- Det sker gerne i dialog med den/de øvrige deltagere
- Herefter vendes kortene, og det vil vise sig, om deltageren har en klar profil eller er sammensat af flere.
- Med udgangspunkt i motivationskortene drøftes, hvordan den enkelte medarbejder motiveres og ledes bedst muligt

[Se eller hent vendespillet](#)

Referencer

1. Motivationsarketyperne til landbruget er baseret på Helle Hedegaard Heins bog "Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald" 2013. Gyldendal Business

Emneord

Fokuseret ledelse

LEAN

Personaleledelse

Sidst bekræftet/revideret: 14. august 2020

Vil du vide mere?



Lars Arne Hjort Nielsen

Specialkonsulent

SEGES

lan@seges.dk

+45 8740 5287



Vibeke F. Nielsen

Specialkonsulent

SEGES

vfn@seges.dk

+45 8740 5514



Støttet af

STØTTET AF
Kvægafgiftsfonden

STØTTET AF
Mælkeafgiftsfonden

SEGES	Tlf.	87 40 50 00
Agro Food Park 15	Fax.	87 40 50 10
8200 Aarhus N	Email	info@seges.dk

