

## Det 2. besøg og Motivationsprofiler

### Indledning

Observationer og interviews giver et ude-fra-ind billede af bedriften, der kan sætte dagligdagen i et nyt perspektiv for både ejer og driftslederen og de ansatte.

På den baggrund er det som næste led i processen målet, at lederen begynder at fokusere på, hvad der motiverer både ham selv og hans medarbejdere. Hvad der motiverer medarbejderne til at gå på arbejde, hvornår er arbejdsglæden størst og hvornår mister de motivationen?

2.besøg indledes med, at der gives feedback på feltstudier og interviews fra det første besøg. Det er vigtigt, at det sker med fokus på dialog og på at observationerne handler om dagligdagen, kulturen og ledelsen på bedriften. Produktionsmæssige observationer er ikke relevante i denne sammenhæng.

Landmanden præsenteres efterfølgende for fem simple medarbejderkategorier (arketyper) med det formål at skabe refleksion omkring, hvilke kategorier de ansatte og han selv tilhører, og hvilken betydning, det har for, hvordan de skal ledes og hvilke opgaver, de motiveres af.

Denne refleksion linkes til arbejdet med de udvalgte indsatsområder. Hvordan opnår man størst mulig succes med de udpegede områder med bevidstheden om, at medarbejderne motiveres helt forskelligt? Der er ingen klare svar, men selve dialogen - kombineret med feltstudier og interviews – skal gerne skabe en fornyet bevidsthed om, hvordan medarbejderne ledes.

### Procesplan for 2. besøg

2. besøg indeholder følgende elementer:

- Tilbage melding på interview og besætningsobservationer
- Introduktion og drøftelse af motivationsprofiler
- Kort gennemgang af de mulige indsatsområder og beslutning om indsatsområder: Arbejdsplaner, KMP, Foderkontrol, Nøgletalstjek og medarbejdermøder og weekplaner/forbedringstavle (obligatorisk)
- Roadmapping på indsatsområderne
- Drøftelse af det videre forløb

Rækkefølgen af punkterne hænger sammen med at tilbagemeldingen fra interviews og feltstudier gerne skulle give lederen anledning til refleksion, som helt naturligt kan ledes over i brugen af motivationsprofilerne.

Når der på den baggrund er skabt et fælles billede af bedriften, er der skabt et fundament for udvælgelse af indsatsområderne, der skal følges i resten af forløbet. For at skabe ejerskab og motivation bruges roadmapping, som et værktøj, til at bestemme den nødvendige indsats og involvering for at nå målene.

### Motivationsprofiler

Brugen af enkle motivationsprofiler giver landmanden og de ansatte mulighed for at reflektere over, hvilke medarbejder/personlighedstyper, de er, og forholde sig til, hvad det betyder i dagligdagen.

Motivationsprofilerne medvirker også til en større forståelse mellem medarbejdere og leder, og en referenceramme i forskellige ledelsesmæssige sammenhænge.

Det er vigtigt, at metoden er let forståelig og giver god mening i forhold til formålet om en bedre forståelse af, hvad forskellige medarbejdertyper betyder for ledelse og opgaveløsning. Derfor holdes der som udgangspunkt fast i den simple model, men der kan suppleres med andre metoder, som ligeledes er intuitive og simple at bruge.

## Baggrund

Vi har i dette projekt ladet os inspirere af Helle Heins bog "Primadonna-ledelse". Bogen er lavet på baggrund af et flerårigt forskningsarbejde på det kongelige teater, hvor Helle Hein fandt frem til fem arketyper, der har forskellige kendetegn og forskellige grader af "offervilje" for deres arbejde.



Som udgangspunktet handler teorien om højt specialiserede medarbejdere, men arketyperne er alligevel anvendelige, fordi karaktertrækkene også vurderes at gælde for ledere og ansatte i landbruget. Desuden er det primære formål med inddragelsen af motivationsprofilerne den refleksion, der skabes.

En underliggende skala for motivationsprofilerne er deres offervilje 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 lægger mere vægt på fritid og balance.

## De 5 motivationsprofiler

I projektet arbejdes med 5 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 de moderne landbrugsvirksomheder.

De tilpassede arketyper er følgende:

				
<b>Livsstilsbonden</b>	<b>Den resultatorienterede arbejdshest</b>	<b>Den opgavefokuserede arbejdshest</b>	<b>Ligevægtsmedarbejderen</b>	<b>Arbejdstageren</b>
"Arbejdet Kvægbruget er et kald. Livsstilsbonden vil ofre meget for at udføre arbejdet bedst muligt"	"Vil være den bedste - set med andres øjne"	"Vil præstere på højt niveau - indre tilfredsstillelse"	"Social, opgavefokus og balance mellem arbejde og fritid"	"Går på arbejde for at hæve sin løn. Fritiden er vigtigst"

Arketyperne betragtes som foretrukken adfærd, men en person kan f.eks. sagtens være livsstilsbonden i de typer opgaver, han brænder for, mens han i andre sammenhænge mere er ligevægtsmedarbejder.

Arketypeadfærd kan også ændres afhængigt af det team man arbejder i for at udfylde en manglende funktion.

Nedenfor oplyses kendetegn ved de fem arketyper og der fokuseres på, hvordan de motiveres og forslag til ledelsesadfærd.

### Livsstilsbonden

Karaktertræk	Arbejdet er et kald – en livsopgave Vil gøre en forskel i en højere sags tjeneste Er villig til at ofre meget (Arbejde og fritid flyder sammen) Stræbsom og brænder for sagen Bliver frustreret, hvis han forhindres i at stræbe højt
Motiveres af	At opnå den højeste standard og gøre en forskel i en højere sags tjeneste Sjældne men stærke kickfølelser, når det lykkes Feedback fra "sagen" Ros for det middelmådige skaber frustration
Ledes sådan	En klar vision Skabe brede rammer og giv plads (vis tillid) Meningsfyldt feedback (ofte ikke behov for ros og anerkendelse) Spørg med interesse ind til hans interesseområder Respekter at han har højere kompetence på sit felt, end du har

### Den resultatorienterede arbejdshest

Karaktertræk	Investerer meget i arbejdet Betragter arbejdet som en karriere Henter energi udefra (ekstrovert) Er afhængig af omgivelsernes reaktion på sin præstation Vil betragtes som den bedste indenfor sit fag (konkurrenceorienteret)
Motiveres af	Opnår kick ved at præstere på et højt niveau i andres øjne Fokuserer på formelle succeskriterier Motiveres af ambitiøse og klare mål Ros er effektiv belønning Vil hele tiden overgå sig selv
Ledes sådan	Løbende feedback om status for målopfyldelse er vigtig Skal støttes i at udvikle sig Kan med fordel involveres i målsætningen Vigtigt at medarbejderen forpligter sig til målene Ros offentligt

### Den opgavefokuserede arbejdshest

Karaktertræk	Investerer meget i arbejdet (søger perfektion) Præstationen er målet i sig selv Henter energi indefra (introvert) Skal have tid til at arbejde alene – tid til at være kreativ
Motiveres af	Opnår kick ved at præstere på et højt niveau Opnår en indre tilfredsstillelse af at præstere på et højt niveau Fordybelse i faglige komplekse problemstillinger (årsager til mastitis, eller skifte topstykket på traktoren)
Ledes sådan	Kræver skærmende lederskab – plads til autonomi Sparring og inspiration Sikre fokus på de rigtige opgaver

### Ligevægtsmedarbejderen

Karaktertræk	God, loyal og samvittighedsfuld medarbejder Opgavefikseret Går på arbejde pga. af kollegaerne og en god arbejdsplads Work – life – balance er helt centralt (arbejde og fritid holdes adskilt) Sensitiv over for stemningen
Motiveres af	Motiveres af at udføre et godt stykke arbejde Kræver klare og prædefinerede kriterier for, hvad et godt stykke arbejde er Systemer og procedurer som giver rettesnor og succeskriterier Får minikick af at løfte i flok eller opnå en god stemning Demotiveres af overarbejde eller over ikke at have nået at udføre et godt stykke arbejde
Ledes sådan	De er flest – derfor er arbejdspladserne indrettet efter deres behov En velorganiseret arbejdsdag med klare retningslinjer Vil sætte pris på lean og andre ledelsesteknologier Sikre følelse af at have udført et godt stykke arbejde

### Arbejdstageren

Karaktertræk	Man går på arbejde for at hæve sin løn Fokuserer på ydre motivationsfaktorer som: Løn, bonus og arbejdstid Søger at få mest muligt ud af sin indsats Brokker sig Større sygefravær
Motiveres af	Aktiviteter udenfor arbejdspladsen Ligner en af de øvrige arketyper, men får ikke opfyldt sit motivationsbehov Er ikke motiveret af sit arbejde Depression, livskrise, had og bitterhed
Ledes sådan	Spørg ind til de bedste arbejdsdage Spørg til hvad de motiveres af

### Anvendelse af motivationsprofilerne i praksis

Den ønskede effekt ved at diskutere arketyper med værten er at skabe en refleksion hos lederen om, hvordan han skaber rammerne for, at den enkelte medarbejder performer bedst muligt.

Derved 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 skal gøre
- At Den opgavefokuserede arbejdshests evner til fordybelse og til at udfordre sig selv udnyttes
- At vi sikre Den resultatorienterede arbejdshest får glæde af kollegaernes feedback på tavlemødet
- At Livsstilsbonden føler, at arbejdet er meningsfuldt og bidrager til højere sags tjeneste

### Udbytte for landmanden:

- Indsigt i hvad motiverer den enkelte ansatte (de er ikke som dig selv)
- Bedre udnyttelse af de ansattes potentiale, herunder medarbejderudvikling
- Større fastholdelse af de ansatte
- Egen lederudvikling
- At de ansatte tager mere initiativ og ansvar

## Arketypebestemmelse

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

Nedenfor er seks spørgsmål, der kan være nyttige til at bestemme medarbejderens primære arketype og opnå forståelse for, hvad der motiverer og demotiverer ham. Spørg ind til begivenhederne og oplevelserne og spørg 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 din ynglings opgaver og hvorfor?
6. Hvornår blev du sidst imponeret over dig selv?

## Forslag til fremgangsmåde:

1. 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.
2. Gennemgang 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
  - Der er ikke noget, der er bedre end andet. Derfor skal beskrivelserne være så neutrale som muligt.
  - Se kortene der er vedlagt i rådgivermappen
3. Bed arbejdsgiveren placere sine medarbejdere i stalden på deres arketype. Hvis medarbejdere er med til mødet placerer de sig selv
  1. Ved "Arbejdstagere": Tag en snak om:
    - Spørg ind til hvilke opgaver, han brænder for
    - Spørg ind til de bedste arbejdsdage i hans 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. Hvis "Igeevægtsmedarbejdere", så 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
  3. Hvis "Opgavefokuseret arbejdshest", så tag en snak om hvordan det høje energiniveau, og evne til at fordybe sig (og nørde) kan udnyttes til at skabe gode produktionsresultater
  4. Hvis en "Resultatorienteret arbejdshest", så tag en snak om, hvordan det høje energi og ambitionsniveau kan udnyttes til at skabe gode produktionsresultater
  5. Hvis en "Livsstilbonde", så tag en snak om hvordan han får "plads" så han oplever arbejdet som meningsfuldt, og hvordan han sikres den rigtige feedback