

Motivation

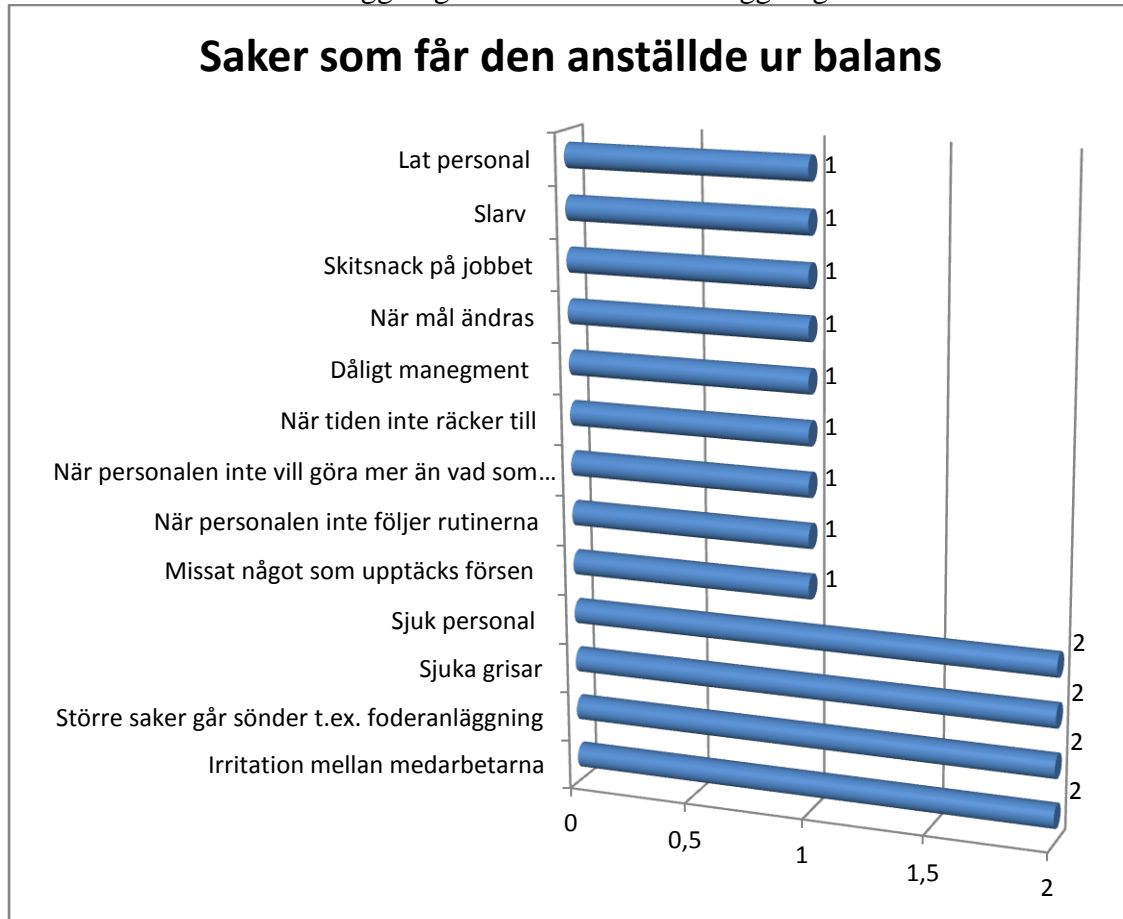
Följande diagram visar först vad som motiverar den anställda på arbetsplatsen. Beröm, vilket syftar på kollegor emellan likväl som från driftsledaren, är den faktor som ökar motivationen mest.



Figur 3

Figur 3. Fördelat vad som motiverar en djurskötare.

Därefter vad som får medarbetaren ur balans. Sjuk personal höjer arbetsbelastningen på övriga i arbetslaget och detta blir påfrestande. Sjuka grisar kan påverka negativt på grund av att djurskötarna sörjer mycket för djuren. Irritation bland medarbetarna påverkar negativt och kan leda till t.ex. misskommunikation och dålig stämning i arbetslaget. Till sist av de saker som är högst prioriterade är när utomstående faktorer vållar besvär t.ex. foderanläggningar och ventilationsanläggningar mm.



Figur 4

Figur 4. Saker som får medarbetaren ur balans.

Slutligen en lista på faktorer som medarbetarna tycker motarbetar dem. Här fordras inget diagram då varje faktor fått en röst var, därför är alla lika viktiga.

- Frustration att inte hinna med
- Arbetskamrater som slutar
- Lön (Lågavlönat)
- Arbetskamrater som inte hjälper till när det behövs
- När personalen inte kommer överrens
- När produktionen går dåligt
- Dålig stämning i teamet
- Bristande tillit
- Blir störd i sitt arbete

DISKUSSION

Jag tyckte det var väldigt intressant att komma ut till dessa tre mycket duktiga grisbesättningarna! Driftsledarna som i vissa fall också är ägare visar på ett mycket moget och erfaret sätt att bedriva ledarskap och management. Ekonomin tycktes de också alla ha full kontroll på. Alla gav ett väldigt lugnt och förtroendegivande intryck och dessa egenskaper använder de sig av varje dag när de är ute bland sina medarbetare. Det speglar sig direkt i medarbetarna. Jag fick intrycket av att alla var väldigt trygga på sin arbetsplats. Driftsledarna såg till att ingenting blev lämnat åt slumpen varken vad det gällde medarbetarna eller verksamheten i sig. När driftsledaren har en sådan god kontroll på allt och fullständig överblick på verksamheten, skapar det en trygghet och långsiktighet för medarbetarna.

Om jag relaterar till det första stycket i litteraturstudien (chefs- och ledarskap) så vill jag påstå att alla tre driftsledarna behärskar både chefskap och ledarskap väl. De har tagit det bästa från ”två världar” – dels beslutsfattande där de är beredda att ta konsekvenserna och dels förmågan att förvalta den enorma resurs som medarbetarna utgör. De fokuserar givetvis på resultaten, men de glömmer inte sina medarbetare som de jobbar med. Man kan sammanfatta det som följande: Löner är en stor post, bakom löner så befinner sig medarbetarna som en enorm tillgång. Utnyttjas denna tillgången så effektivt som möjligt så är också management på topp. Först när både driftsledaren och medarbetarna är trygga kan driftsledaren tänka på expansion.

En direkt konsekvens av ett bra management är ofta att medarbetarna trivs väldigt bra på sin arbetsplats och det blir på så vis en attraktiv arbetsplats. Det tyder på långsiktighet och att man siktar på toppresultat som de alla redan hade uppnått, men som de var övertygade om att de kan bli bättre på.

En annan sak jag kom fram till när jag läst lite om chef- och ledarskap är att de två kategorierna hålls isär ganska mycket. Chefen är den som har fått sin befattning från någon högre upp i hierarkin och ledaren är den som får sin kraft genom sina medarbetare via investering i humankapitalet (kunskap, kompetens och ambition). Typen av ledare jag ser på dessa tre gårdar är definitivt den sistnämnda.

Vad det gällde trivseln på företagen så verkade det som att trivselfaktorn var ganska hög på samtliga ställen. Jag har svårt och bedöma hur mycket den delen bidrar till i resultatet men att den påverkar det är jag övertygad om.

Ledarskapet

När vi sitter under intervjun och pratar om hur driftsledarna brukar dela ut sina jobb så vet de knappt vilken ledarstil de brukar använda. De är så vana vid det

situationsanpassade ledarskapet och att hela tiden kombinera de olika ledarstilarna. En förutsättning för att lyckas med detta är att vara väldigt duktig på att läsa medarbetarna så att de inte får en uppgift som är allt för svår men ändå inte för lätt, på detta vis utvecklas hela tiden medarbetarna.

Här såg man ett mönster mellan djurskötarna, de som hade jobbat länge som djurskötare föredrog att driftsledaren höll sig till en mer delegerande ledarstil när de skulle ge dem en arbetsuppgift.

En sak som peppade medarbetarna var när de kom oväntade saker i belöningsväg. Kanske en tårta eller en smörgåstårta på en helt vanlig onsdag med motiveringen att nu har ni varit duktiga. Sådana saker förstod jag att det var mer uppskattat än vad jag från början hade trott.

Rutiner

En annan trygghet som medarbetarna har är alla rutiner som finns på arbetsplatserna, i stort sett är medarbetarens hela arbetsdagar uppbyggd på rutiner. Rutinerna finns i de allra flesta fall nedskrivna i ganska djupgående detalj just för att om en medarbetare blir osäker så går man tillbaka och tittar där rutinerna står nedskrivna. Desto längre medarbetaren har jobbat desto mindre går han/ hon och tittar i de nedskrivna rutinerna. Det är också väldigt viktigt att rutinerna följs tills den dag man ändrar dem.

Rutiner och åter igen rutiner kan låta lite enformigt men detta ses som ett stort hjälpmedel för medarbetarna som tillämpar för att ingenting skall missas och betraktas som ett måste i större besättningar. På en av besättningarna tillämpades stora whiteboards- tavlor där både dagliga sysslor som mindre konsekventa arbetsmoment checkas av och signeras av medarbetaren som har utfört arbetet. Det ger en väldigt bra översikt om vad som skall göras under vilka dagar.

När det är dags att ändra en rutin för att förbättra resultatet och rutinerna inte har följts så är det jättesvårt att veta hur mycket förändringen har gjort resultatmässigt. Så en historia bakåt i tiden som är sanningsenlig är jätte viktig för annars är det svårt att veta vad utgångsläget är. När man väl bestämmer sig för att göra en förändring så är det viktigt att inte ändra för mycket på en gång. Blir det för många ändringar på en gång och samma gång och resultatet ändrar sig så är det svårt att veta vilken av förändringen som gav resultatändringen. Därför ta en eller max två ändringar i sänder och utvärdera de innan man börjar pröva något annat.

Kommunikation

Det sker ett stort informationsflöde i dessa anläggningar. Byggnaderna är väldigt stora och det tar väldigt lång tid att springa runt och leta efter varandra. Lösningen på detta problem är vad jag har valt att kalla det den tysta kommunikationen. Om någon av

medarbetarna upptäcker något som inte hör till ens eget ansvarsområde så skrivs en lapp eller en notis på en tavla som kollas av den som har de ansvarsområdet. På så vis hjälps man åt. Djurskötarna är alla en vän av penna och block där de antecknar saker, minnet är långt ifrån tillräckligt.

Jag har också kommit fram till att gemensamma kafferaster och middagsraster är väldigt viktiga för medarbetarna, det ges då tillfällen till att kvittera jobb emot varandra och finns det frågor så kanske det är någon annan i arbetslaget som har svar på din fråga.

Utvärdering

Jag tyckte helt klart att det var rätt metod att åka ut till besättningarna och få en helhetsbild som är svår att få annars. Diskussionen under intervjuerna är också väldigt givande. Det som är svårt är dock att sammanställa de olika svaren och att försöka analysera mönster i så vida frågor. Trots det gick det att dra vissa slutsatser.

Vad som kan vara bra till nästa gång är att försöka lägga mer tid på frågorna så att det blir lättare att se kopplingar. Styra frågorna utan att styra svaren.

Över lag tycker jag att jag personligen har lärt mig väldigt mycket och hoppas att ni som läser arbetet också får med er något nyttigt. Det var i alla fall min målsättning.

REFERENSER

Skriftliga

Kolstrup C (2009) Attitydundersökning: Hur attraheras och motiveras människor till att arbeta som anställda inom jordbruket med fokus på storskalig mjölkproduktion? Alnarp, LTJ-fakulteten, populärvetenskaplig sammanfattning. SLUTRAPPORT

Böcker

Granberg O. (2008). Organisation och ledarskap. Från pyramid till tält i en föränderlig värld. Lund: Studentlitteratur

Lüscher, L. Vestergaard, B. Asmussen, T. (2005) Ledelse i landbruget. Århus N: Landbrugsfor

Mossboda, B-M. Peterson, M. Rönnholm, I. (2008) Att vara chef och ledare, Dina verktyg för praktiskt ledande. Sjätte upplagan. Stockholm: Ekerlids förlag

Rubenowitz S. (2004) Organisationspsykologi och ledarskap. 3:e uppl. ISBN. 9789144041902. Studentlitteratur AB

BILAGOR

Bilaga 1

Frågeformulär anställd

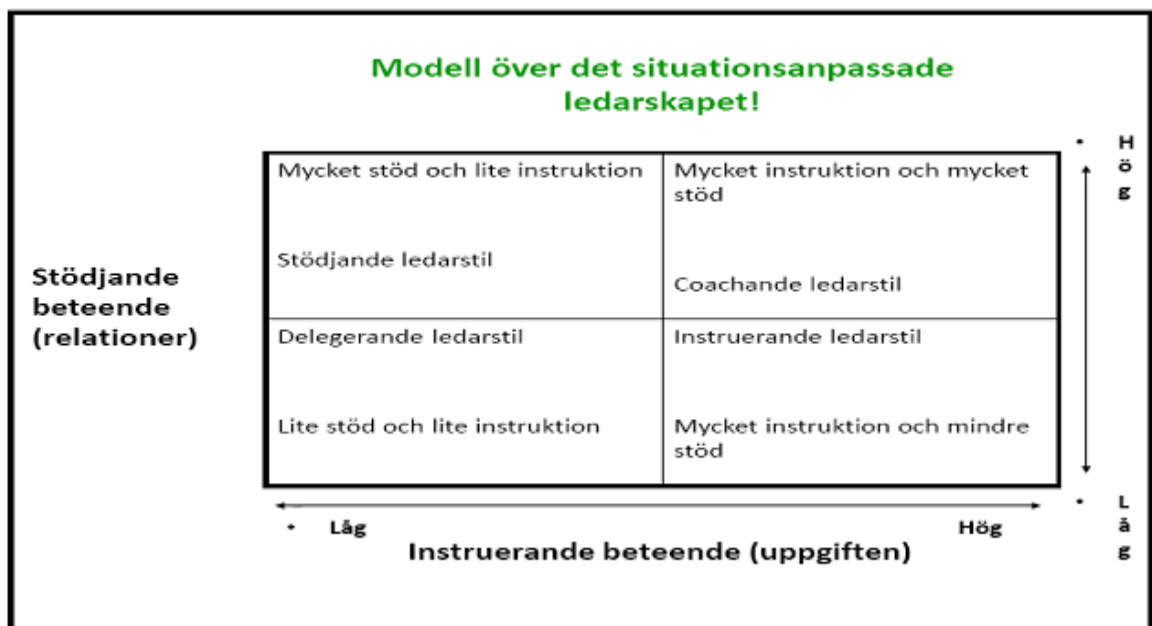
Kort info om den anställde:

Års erfarenhet?

Utbildning?

Kommunikation/ Ledarskap/ Organisation

1. När du får en uppgift, vilken ledarstil föredrar du driftsledaren använder sig av?
Hur vill du bli instruerad till någonting du aldrig gjort förr?



2. Tycker du arbetsuppgifterna är tillfredsställande?
 - Så att det blir lagom svårt?
 - Lär du dig något nytt, kanske inte varje dag men ibland?
 - Tar du dig vatten över huvudet någon gång?

3. Brukar driftsledaren styra dig så jobbet blir utfört så som han hade gjort, eller är det resultatet som är viktigt?
(Undantaget uppgifter man aldrig gjort som man behöver hjälp med)
4. Hur fungerar kommunikationen mellan dig och driftsledaren när han/hon förklarar vad som skall göras?
 - Om de får många arbetsuppgifter på en gång?
 - Om de får få uppgifter?
5. Kommunikationen från dag till dag mellan er anställda, hur fungerar den? Har ni rutiner för detta?
T.ex. från vecka till helgjobbare, en sugga måste behandlas.
6. **Veckokommunikationen** Man kommer överrens om att en sak skall göras under veckan och att det blir skött.
Hur gör ni för att det skall bli av och inte glömmas bort?

**T.ex. Byta lysrör, stallservice, Underhåll, en trasig grind mm.
Detta gäller EJ rutinsaker.**
 - Fungerar bra / mindre bra?
 - Tillvägagångssätt/ rutin?
7. När du får ett jobb, vilken kommunikation föredrar du att ta emot jobbet på?
8. Om du får ett jobb som inte är en dagsrutin.
Ex: Halt gris i box 100, behandla den.
Ett lysrör trasigt i 1:ans avdelning mm
 - När gör du detta jobb?
 - Brukar du kvittera att jobbet blivit utfört?
 - Hur sker själva kvitteringen? Tavla, sms mm.
9. Om du inte har kvitterat det emot driftsledaren, frågar han då någon gång om jobbet blivit utfört eller förutsätter han det?
10. Om resultatet inte uppfyller driftsledarens krav, vad händer då?
EJ RUTINMÄSSIG UPPGIFT
OBS. Skilj på slarv och okunskap!
 - Vid slarv

- Vid okunskap

11. Ex: t.ex. kastrering av smågrisar, vaccinering mm.

Målet är att inga grisar skall vara okastrerade.

- Efter första omgången, 2 okastrerade. Hur agerar du då?
- Efter andra omgången, fortfarande 2 okastrerade. Hur agerar du här?

RUTINMÄSSIG UPPGIFT

12. Om uppsatta resultat från driftsledaren uppfylls av er medarbetare, vad får ni för feedback då?
Beröm etc.

13. Vad ser du som en motivationshöjare när det gäller för dig (er) att prestera t.ex. fler avvanda smågrisar mm?

14. Finns det utrymme för kreativitet på företaget, om ni anställda har idéer och funderingar kring förbättringar. Tar företaget tillvara på dina tankar och ibland förverkligar dom?

15. Har du inblick i ekonomi för produktionen?

- Hur tycker du att det påverkar dig i ditt praktiska arbete?

Rutiner

Vilka system och hjälpmedel har ni?
Vad fungerar bra respektive dåligt?

Hur fort en nyanställd kommer in i systemet beror dels på den själv men också på hur rutinerna är utformade.

16. Dagliga rutiner. t.ex. kastrering 2-3 dagar efter födsel, behandlingar mm

- Fungerar bra/mindre bra?
- Anledning?

17. "Omgångsrutiner " t.ex. seminering, dräktighetsundersökningar, gyltämnen ses ut, suggkort tas omhand och vem börjar tvätta mm.

- Fungerar bra/mindre bra?
- Anledning?
- Hur jobbar ni med detta?

18. Övriga rutiner & tillvägagångssätt. (Viktiga saker du tycker jag missat).

19. Rutinerna som finns, fungerar dom?

20. Utvärderas och förbättras rutinerna kontinuerligt?

21. Hur?

Ordning och reda

22. Vilka principer finns för ordning och reda och hur viktigt tycker ni det är?

Viktigt

Mindre viktigt

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anledning:

23. Vem är den drivande kraften till ordning och reda?

24. Vem ser till att ordningen upprätthålls?

Ansvar och Utveckling

25. Har du lagom med ansvar som det är idag?

26. Har du möjlighet till att få mer ansvar och växa i din anställning?

27. Vid ökat ansvar, får du den hjälp du behöver?

- Gick du bredvid någon?
- Hade du hjälp av nedskrivna rutiner?

28. Hur kom du in i din anställning?

29. Vilken könsfördelning föredrar du?
Åldersfördelning?
Erfarenhetsfördelning?

Till sist

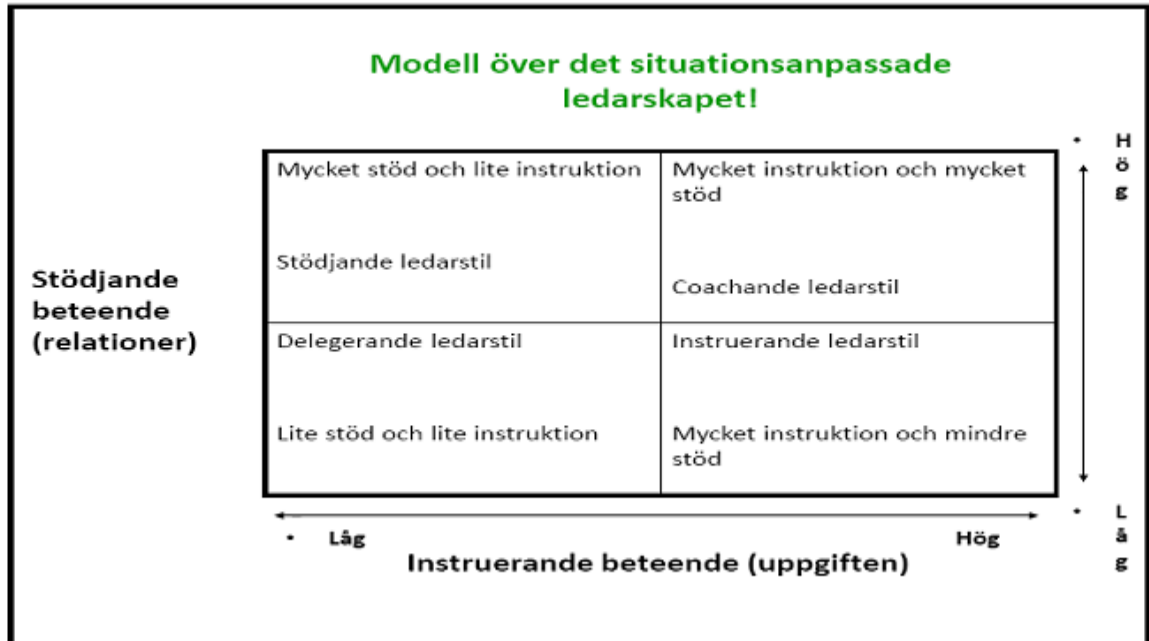
31. Nämn Tre områden du känner verkligen fungerar i denna organisation.
32. Nämn tre områden som du känner ni kan bli bättre på i denna organisation.

Frågeformulär driftsledare

Kort om driftsledarens bakgrund och erfarenheter:

LEDARSKAP/ MANGEMENT

1. Vilken ledarstil föredrar du och vilken använder du mest?



- Så att det blir lagom svårt.
- Den anställde växer.
- Tar sig inte vatten över huvudet.

1. Hur arbetar ni för att få rätt anställd på rätt jobb? Svårighetsgrad på jobbet jämfört med hur erfaren den anställde är.
2. Hur fungerar kommunikationen mellan dig och den anställde när du förklarar vad som skall göras?
 - Om de får många arbetsuppgifter på en gång?
 - Om de får få uppgifter?
3. **Veckokommunikationen** Man kommer överrens om att en sak skall göras under veckan och att det blir skött.
Behöver inte påminna och tjata för att det skall bli gjort.
Detta gäller EJ rutinsaker utan: t.ex. Byta lysrör, stallservice, Underhåll mm.

När den anställde är:

- Erfaren på företaget?
- Ny på företaget

- Fungerar bra/mindre bra?
 - Anledning?
4. Brukar du styra den anställde så jobbet blir utfört så som du hade gjort det, eller är du bara fokuserad på resultatet och inte tillvägagångssättet?
 5. När du vill ha något utfört, hur väljer du att kommunicera då?
(Alltid muntligt, lappar, på tavla etc.)
 6. Om du ger en order som inte är en dagsrutin, kräver du kvitterig på att jobbet blivit utfört?
Hur vill du ha kvitteringen?
Tavla, sms, mm.
 7. Kontrollerar du och följer upp resultatet på jobbet som gjorts?
 8. Räknar du med att jobbet ska vara gjort till belåtenhet?
 9. Om resultatet inte uppfyller dina krav, vad gör du då?
OBS. Skilj på slarv och okunskap!
 10. Ex: t.ex. kastrering av smågrisar, vaccinering mm.
Målet är att inga grisar skall vara okastrerade.

Efter första omgången, 2 okastrerade.
 - Åtgärd?
Efter andra omgången fortfarande 2 okastrerade.
 - Åtgärd?
 - Vad blir åtgärden när felet beror på slarv eller rent av för lite engagemang?
 11. Om resultaten uppfyller dina krav, vilken feedback ger du och hur?
 12. Vad har ni för någon "morot" till de anställda för att förbättra produktionen/ resultaten?
 13. Tillvägagångssätt för att ta vara på de anställdas idéer och tankar om förbättring?
Är det viktigt för er?
 14. Ge de anställda en inblick i ekonomin så de kan få ett ekonomiskt perspektiv på grisproduktionen?
Finns det några fördelar och nackdelar med det?

Rutiner

Hur fort en nyanställd kommer in i systemet beror dels på den själv men också på hur rutinerna är utformade.

- Vilka system och hjälpmedel har ni?
- Vad fungerar bra resp. dåligt?

15. Dagliga rutiner. T.ex. kastrering 2-3 dagar efter födsel, behandlingar mm.

- Erfaren på företaget
- Ny på företaget
- Fungerar bra/mindre bra?
- Anledning?

16. "Omgångsrutiner " t.ex. seminering, dräktighetsundersökningar, gyttämnen ses ut, suggkort tas omhand och vem börjar tvätta mm.

- Erfaren på företaget
- Ny på företaget
- Hur jobbar ni med detta?
- Fungerar bra/mindre bra?
- Anledning?

17. Övriga rutiner & tillvägagångssätt. (Viktiga saker du tycker jag missat).

18. Rutinerna som finns, fungerar dem?

19. Utvärderas och förbättras rutinerna kontinuerligt?

20. Hur?

Ordning och reda

21. Vilka principer finns för ordning och reda och hur viktigt tycker ni det är?

Mindre viktigt

Viktigt

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anledning:

22. Vem är den drivande kraften till ordning och reda?

23. Vem ser till att ordningen upprätthålls?

Ansvar och Utveckling

t.ex. Successivt ökat ansvar kombinerat med yrkesskicklighet, utbildning etc.

24. Hur jobbar ni för att öka ansvaret hos de anställda?

Främst nyanställda!

25. Hur gör ni för att upprätthålla detta ansvar hos den anställde?

26. Vid ökat ansvar och det inte fungerar, hur går man till väga?

Företagets policy kring anställda

27. Vilka kunskaper respektive personliga egenskaper är viktiga hos den person ni vill anställa?

28. Föredrar ni heltidsanställda eller deltid?

29. Vad säger erfarenheten gällande:

- Vilken könsfördelning strävar ni efter?
- Åldersfördelning?
- Erfarenhetsfördelning?

Till sist

31. Nämn Tre områden ni känner verkligen fungerar i denna organisation.

32. Nämn tre områden som ni kan bli bättre på i denna organisation.