

10. Oktober 2016

Afdelingsmøde Syddansk Kvæg

Lars A. H. Nielsen og Camilla Louise Bak

GOD LEDELSE – GODE PRODUKTIONSRESULTATER

STØTTET AF
promilleafgiftsfonden
for landbrug

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



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen

Den Europæiske Landbrugsfond
for udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



GOD LEDELSE OG GODE PRODUKTIONSRESULTATER

Projektet har til formål at opnå gode produktionsresultater ved at udvikle nye veje til god ledelse og styring af driften på malkekvægsbedrifter.

HVORDAN BEGRUNDER VI PROJEKTET

- Sætte nye DMS værktøjer i spil
- Sætte alle medarbejdere på gården i spil
- Tilbagemeldinger om gårdspecifikke rådgivningsbehov
- Mulighed for at forny rådgivningen – ikke det fag-faglige, men rådgivning til at skabe højt dagligt management



FORMÅL OG INDHOLD

Forandring og nye bedre arbejdsgange med nye management- og ledelsesværktøjer skal gradvist indkøres hos landmænd, medarbejdere og rådgivere. Anvendelse af disse værktøjer fører til ændringer i arbejdsrutiner og ledelse og vil være en langsigtet indsats, der sigter mod målet om en bedre styring, produktion og økonomi.

Projektets opgave er at udvikle nye veje til en god ledelse på malkekvægbedrifter. Målet er at træne mælkeproducenten i styring af produktionen og herunder involvering og uddelegering af arbejdsopgaver til de ansatte. Det handler om, at landmanden og medarbejdere bevidstgøres og trænes i en række nye værktøjer og muligheder for at overvåge og følge kvægproduktionen samt planlægge arbejdsopgaver.

Projektet foregår primært ude på bedrifterne, hvor en række bedrifter følges og rådgives i anvendelsen af både de tekniske managementredskaber som DMS Dyreregistrering og de mere manuelle redskaber såsom planlægningstavler m.m. Samtidig læres der af bedrifternes erfaringer og de veje, de finder i anvendelsen af redskaberne, således at dette kan samles i et uddannelsesmateriale for rådgivere og driftsledere

OVERORDNET PROCESBESKRIVELSE

Tidlinje	Besøg	Indhold
Dag 1	1	Besøg med feltarbejde
14 dage	2	Besøg med roadmapping og aftaler
1. mdr.	3	Introduktion til første del af tavlemøder og første værktøj
1 ¾ mdr.	4	Opfølgning på første del og introduktion til sidste del af tavlemøde samt andet værktøj
2 ½ mdr.	5	Opfølgningsbesøg og midtvejsevaluering. Genbesøg roadmaps
4 mdr.	6	Introduktion til tredje værktøj
5 mdr.	7	Opfølgningsbesøg
6 mdr.	8	Opfølgningsbesøg og evaluering

HVOR ER BEDRIFTEN? – DE FØRSTE 2 MØDER

- Feltstudier
- Interview
- Motivationstyper
- Roadmaps



Livsstilsbonden

"Arbejdet Kvægbruget er et kald. Livsstilsbonden vil ofre meget for at udføre arbejdet bedst muligt"



Den resultatorienterede arbejdshest

"Vil være den bedste - set med andres øjne"



Den opgavefokuserede arbejdshest

"Vil præstere på højt niveau - indre tilfredsstillelse"



Ligevægts-medarbejderen

"Social, opgavefokus og balance mellem arbejde og fritid"



Arbejdstageren

"Går på arbejde for at hæve sin løn. Fritiden er vigtigst"

HVORFOR ER FELTSTUDIER RELEVANTE?

- Feltstudier er en metode til at få **indblik i kulturen** og de enkelte personers **forforståelser**, bevæggrunde, adfærd, holdninger eller udtalte ønsker og behov mm.
- Landmænd og medarbejdere besidder en masse **specifik og lokal viden, bevidst eller ubevidst**, som åbnes for gennem spørgsmål i selve situationen
- Man skal komme tættere på folks tanker og **opnå en relation** og derved opnå et bedre grundlag for hvad og hvordan ting kan ændres

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER VED FELTARBEJDE

- Tid til de gode diagnoser
- Åbenhed og nysgerrighed
- Gør de nu det, som de siger, de gør?!
- Nedton ekspertrollen
- Empatien og tilliden
- At lytte rigtigt



SKAB MOTIVATION OG RESULTATER HOS DINE MEDARBEJDERE

- ”Det at vi har nøgletal med på tavlemøderne, gør at vi kan have nogle overordnede mål. Nøgletallene giver medarbejderne et godt indblik i, hvad jeg snakker om, og de kan også godt lide at blive taget med på råd”

STATUS	NØGLETAL (ENHED)	OPNAET	REFERENCE VÆRDI	MÅL	OPNAET VÆRDI I FORHOLD TIL SAMMENLIGNINGSGRUPPEN	RANGERING	GRAF	OPNAET OVER TID
Basisoplysninger - Basisoplysninger								
	Antal årskøer (Antal)	200,5	196,8					
	Udvætterpct. køer (%)	37,4	36,4					
Mælk YCTR								
	Arsydelse pr. ko (Kg EKM)	11.160	10.789	11.500	-28%	3288	11.300	6 / 51
	Dagsydelse pr. ko (Kg EKM)	30,6	29,6					
	Leveringsprocent (%)	93	93	94	-1%	93	94	6 / 51
	Antal malkår pr. ko (År)	2,4	2,6					
	Livsydelse i alt pr. ko (Kg EKM)	24.594	25.924		-22%	24.594	25.924	34 / 52



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



Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri

Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020

Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

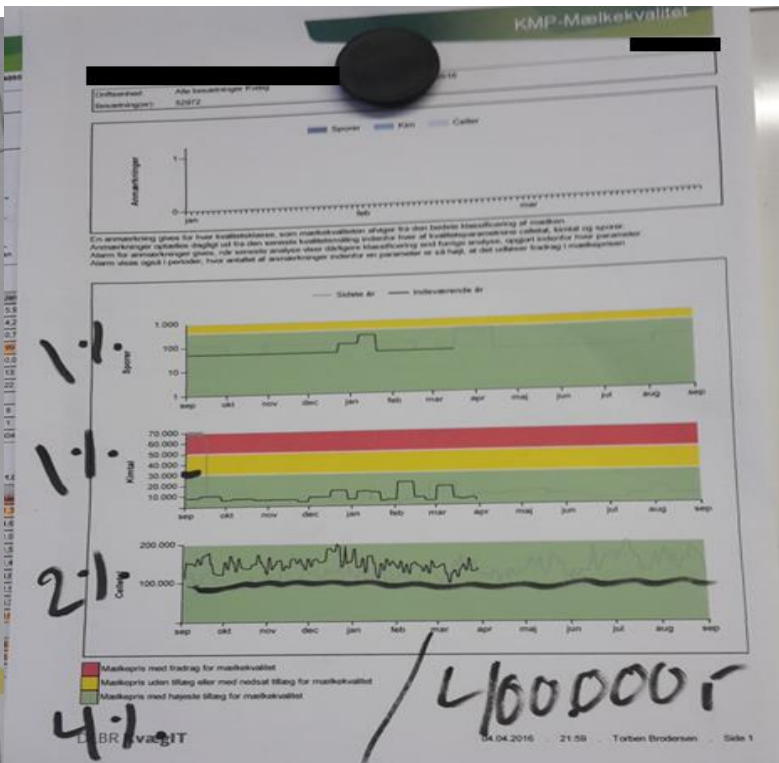
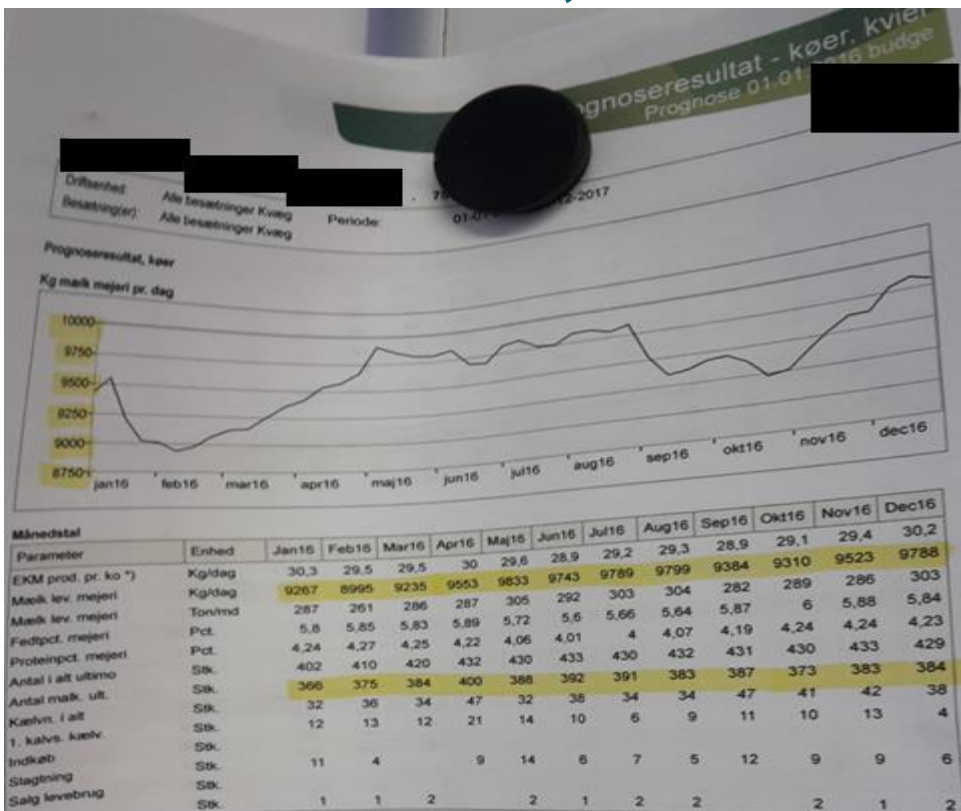


TAVLEMØDE SOM OMDREJNINGSPUNKT





PROGNOSE, KMP MÆLKEKVALITET



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

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

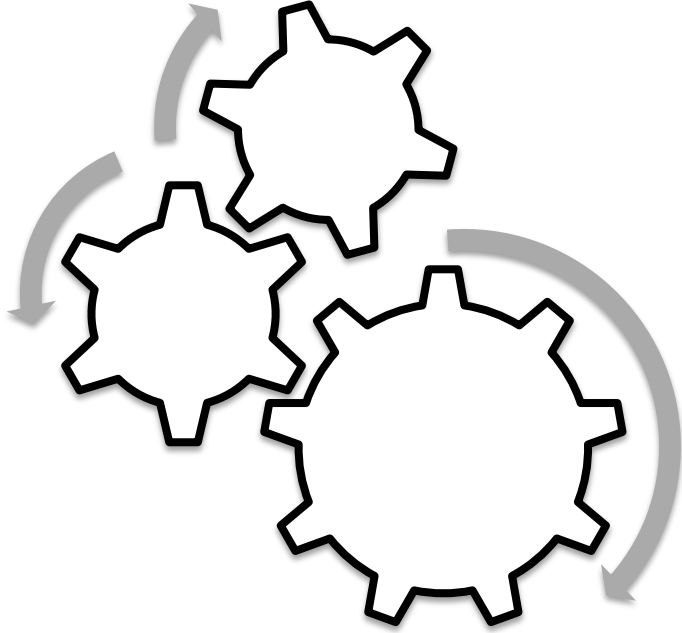
Syddansk Kvæg d. 10. okt 2016

MOTIVATIONSPROFILER SOM RÅDGIVNINGSVÆRKTØJ

YOU ARE ALL INDIVIDUALS!



MANAGEMENT



VS.

LEDELSE



PRIMADONNA LEDELSE

NÅR ARBEJDET ER ET KALD

Helle Hedegaard Hein



5 ARKETYPER



Livsstilsbonden

"Arbejdet Kvægbruget er et kald.
Livsstilsbonden vil ofre meget for at udføre arbejdet bedst muligt"



Den resultatorienterede arbejdshest

"Vil være den bedste - set med andres øjne"



Den opgavefokuserede arbejdshest

"Vil præstere på højt niveau - indre tilfredsstillelse"



Ligevægtsmedarbejderen

"Social, opgavefokus og balance mellem arbejde og fritid"



Arbejdstageren

"Går på arbejde for at hæve sin løn. Fritiden er vigtigst"

"Offervillighed"

LIVSSTILSBONDEN



Kendetegn

- Arbejdet Kvægbruget er et "kald" - en livsopgave
- Er villig til at ofre meget (arbejde og fritid flyder sammen)

Motiveres af

- At opnå den højeste standard i en højere sags tjeneste
- Sjældne men stærke kick-følelser, når det lykkes
- Feedback fra "opgaven"

Ledelse

- En klar vision
- Skabe brede rammer og giv plads (vis tillid)
- Respekter at han har højere kompetence på sit felt, end du har

DEN RESULTATORIENTEREDE ARBEJDS



Kendetegn

- Investerer meget i arbejdet
- Henter energi udefra (ekstrovert)
- Er afhængig af omgivelsernes respons (konkurrenceorienteret)

Motiveres af

- At præstere på et højt niveau i andres øjne
- Formelle succeskriterier (ambitiøse og klare mål)
- Ros er effektiv belønning

Ledelse

- Løbende feedback om målopfyldelse er vigtig
- Kan med fordel involveres i målsætningen
- Ros offentligt

DEN OPGAVE FOKUSEREDE ARBEJDSHES



Kendetegn

- Investerer meget i arbejdet (søger perfektion)
- Præstationen er målet i sig selv
- Henter energi indefra (introvert)

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

Ledelse

- Kræver skærmende lederskab – plads til autonomi
- 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
- Arbejde og fritid holdes adskilt

Motiveres af

- Motiveres af at udføre et godt stykke arbejde
- Systemer og procedurer som giver rettesnor og succeskriterier
- At løfte i flok eller opnå en god stemning

Ledelse

- De er flest – arbejdspladserne indrettet efter deres behov
- En velorganiseret arbejdsdag med klare retningslinjer
- Sikre følelse af at have udført et godt stykke arbejde

ARBEJDSTAGEREN



Kendetegn

- Går på arbejde for at hæve sin løn
- Fokus på motivationsfaktorer som: Løn, bonus og arbejdstid
- Søger at få mest muligt ud af sin indsats

Motiveres af

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

Ledelse

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

Livsstilsbonden

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 "opgaven"

Ledes sådan

- En klar vision
- Skabe brede rammer og giv plads (vis tillid)
- Meningsfyldt feedback (sjældent behov for ros)
- Spørg ind til hans interesseområder
- Respekter at han/hun har højere kompetence på sit felt, end du har

En resultatorienterede arbejdshest

iveau set med andres øjne

er vigtig
gen

n opgavefokuserede arbejdshest

et højt niveau
f at præstere på et højt niveau
blemstillinger
selvbestemmelse

Ligevægtsmedarb

føre et godt stykke arbejde
r for, hvad et godt stykke arb
er
en god stemning
de
erfor er arbejdspladserne inc
ed klare retningslinjer
velsesværktøjer
dt stykke arbejde

DIALOGKORT

TRÆNINGSSOPGAVE



- Tænk på jeres kollegaer eller medarbejdere
- Find en der passer på hver profil
- Hvad er du selv?

- Drøft det med sidemanden
 - Brug kortene i jeres mappe



SPØRGSMÅL, KOMMENTARER, REFLEKSION

Syddanks Kvæg
10. Oktober 2016

Camilla

ROADMAPPING

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



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



INDSATSOMRÅDER

- Gennemgang af produktblade
- Landmanden træffer valget

Foderforbrug | Gyldighedsperiode | Hjemmeforbrug | Observationer

Foderforbrug i foderregistreringsperiode

Fodringsafsnit:

Besætningsnummer
Dyregruppe
Vejl. antal dyr fra Kvægdatabasen
Faktisk antal dyr pr. fodringsafsnit

Fodermidler	Enhed	Læst	Rest
Propylenglycol	Kg	10	
EFK 271015	Kg	10.491	
- Hvede, NaOH ludet, 80%TS	Kg	422	
- Sojaskrå, afskallet	Kg	654	
- Roemelasse	Kg	253	
- majs 2014 silo 5	Kg	3.735	
- Vinterbygghalm	Kg	42	
- 1.slæt 15	Kg	4.157	
- Vand	Kg	612	
- Danrapskager 11,5% fedt	Kg	464	
- Komix 304-502	Kg	89	
- Bergafat 100	Kg	63	
Lakto II Plus 2013/2014	Kg	990	990
Total	Kg	11.491	450

STATUS	INDGLET (ENHED)	OPNÅET	REFERENCE VÆRDI	MÅL	OPNÅET VÆRDI I FORHOLD TIL SAMMENLIGNINGSGRUPPEN	RA
Basissoplysninger - Basissoplysninger						
	Antal årskøer (Antal)	235,4	248,0	250,0	235,4 / 248,0 = 94,9%	235,4
	Udsættectpct. køer (%)	114,4	51,6	30,0	114,4 / 51,6 = 2,22x	114,4
Mælk - YKTR						
	Årsydelse pr. ko (Kg EKM)	12.048	12.800		Ingen data sags for 11 sammenligningsgruppe	
	Dagsydelse pr. ko (Kg EKM)	33,0			Ingen data sags for 11 sammenligningsgruppe	
	Leveringsprocent (%)	94	98		94 / 98 = 95,9%	94
	Antal malkede pr. ko (L/r)	2,7	2,4		2,7 / 2,4 = 1,125x	97
	Livsydelse i alt pr. ko (Kg EKM)	31.995	25.932		31.995 / 25.932 = 1,234x	58
Mælk - Mejeri						
	Årsleverance pr. ko (Kg EKM)	11.510	11.500		11.510 / 11.500 = 1,001x	0 / 7
	Mejeri fedtct. (%)	3,98	4,00		3,98 / 4,00 = 99,5%	511
	Mejeri proteintpct. (%)	3,32	3,32		3,32 / 3,32 = 1,000x	144
	Kval. tilleg. mulig indtægt (Øre/Kg EKM)	1,4				33
Reproduktion - Nøgletal						
	Insemneringspct. køer (%)	61	65	60		
	Drægtighedsct. køer (%)	39	34	45		

OPNÅET

Erne	Status	Nøgletal (enhed)	Opnået	Alarmgrænse
Mælk	●	EKM leveret (Kg/dag)	7.627	Min 7.832 \ Maks 8.234
	●	Mælk leveret (Kg/dag)	7.580	Min 7.941 \ Maks 8.348
	●	Dagsydelse pr. malkende ko (Kg EKM)	36,0	Min 37,3
Reproduktion	✓	Mælkekvalitet (Antal anmærkninger)	0	
	✓	Insemninger på køer (Antal)	9	Min 5
	✓	Insemninger på kvier (Antal)	4	Min 2
	✓	Ikke drægtighedsundersøgte køer (Antal)	0	Maks 0
Sundhed	✓	Ikke drægtighedsundersøgte kvier (Antal)	0	Maks 0
	✓	Sygdomstilfælde, køer (Antal)	0	Maks 3
	●	Nyinfektion, laktation (%)	15	Maks 10
	✓	Nyinfektion, goldperiode (%)	0	Maks 18
	●	Fede goldkøer (%)	33	Maks 20

Arbejdslisten

5 DAGE 7 DAGE

Tilføj + ?

4 - 8 APRIL 2016

MANDAG	TIRSDAG	ONSDAG	TORS DAG	FREDAG
Kalve Til salg	Goldning	OSR arbejdsliste	Drægt-/forundersøg Køer	Kælvingsafsnit Flyt køer
Flyt til Kviebesætning			Drægt-/forundersøg Kvier	Kælvingsafsnit Flyt kvier
Flyt fra Kviebesætning				

HVOR VIL BEDRIFTEN HEN?

Roadmaps

- Udbytte
- Motivation
- Medarbejderinvolvering

Roadmaps

- Hvor er jeg?
- Hvor vil jeg hen?
- Hvordan når jeg målet?

OPSUMMERING

EFFEKT

- Målnedbrydning
- Synlighed
- Forventningsafstemning
- Udvikling

FORHINDRINGER

- Tidsforbruget
- Disciplin
- Fastholdelse



ROADMAPPING

Roadmapping - Arbejdslister og Listeudskrifter

Dette er målet for brugen af værktøjet – Marcel & Wilma Van Den Hengel



	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejdernes involvering	<ul style="list-style-type: none"> • Noterer hændelser på tavle, blok mv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Få dedikerede medarbejdere indberetter registreringer i DMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejderne anvender: <ul style="list-style-type: none"> - DMS, SmartKoen eller BoviSoft til indberetninger - Relevante udskrifter og arbejdslist - Evt. SmartKoen 	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdere anvender Dagligt overblik på samme niveau som ejer: <ul style="list-style-type: none"> - Arbejdslist - Laver registreringer fra arbejdslist - Opslag på ko-kort - Dagens behandlinger - Udsætterliste - Listeudskrifter 	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdere anvender alt i Dagligt overblik som beslutningsstøtte. F.eks.: <ul style="list-style-type: none"> - Udsætterlisten - Ko-kort - Klovbeskæringslisten - Celletalslisten
Landmand/driftsleders involvering	<ul style="list-style-type: none"> • Kun ejer og driftsleder indberetter • Bruger primært udskrifter fra gl. Dyreregistrering • Har ikke tilpasset arbejdslist og listeudskrifter 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle indberetninger foretages i DMS, SmartKoen eller BoviSoft • Enkelte listeudskrifter anvendes • Arbejdslisterne inkl. Reprofokus køer/kvier, anvendes • Ko-kortet fra lister 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdslist og listeudskrifter anvendes til daglig/ugentlige styring og ejer/driftsleder anvender: <ul style="list-style-type: none"> - Sortering af listerne - Kriterierne så de tilpasses bedriften - Valg af kolonner på arbejdslist og listeudskrifter - Registrering fra arbejdslist 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdslist og listeudskrifter bruges i forbindelse med weekplanner. • Til beslutningsstøtte anvendes: <ul style="list-style-type: none"> - Klovbeskæringslisten - Udsætterlisten - Reprofokus, køer/kvier - Celletalslisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kender alle funktioner • Overlader det daglige arbejde i DMS til medarbejdere i stalden
Udbytte (for bedriften og medarbejdere)	<ul style="list-style-type: none"> • Begrænset udbytte af Dagligt overblik 	<ul style="list-style-type: none"> • Lettere registrering <ul style="list-style-type: none"> - Færre fejl - Mindre tidsforbrug • Lister til hjælp ved udpegning af dyr 	<ul style="list-style-type: none"> • Registreringsarbejdet bliver udført med det samme. • Ingen dobbelt notatføring • Opdaterede data • Udskrifter som er tilpasset 	<ul style="list-style-type: none"> • Frihed ved at uddelegeret noget af arbejdet <ul style="list-style-type: none"> - Overblik over produktionen - Rigtig og rettidig 	<ul style="list-style-type: none"> • Selvkørende medarbejder, der selv tager beslutninger med støtte fra DMS.

EKSEMPEL PÅ ROADMAPS

<p>Hvad vil I gerne opnå i ved at bruge Nøgletalstjek?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intet udbytte 	<ul style="list-style-type: none"> • Opfølgning på få indsatsområder • Ingen systematisk opfølgning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fælles motivation for at forbedre resultaterne, men der følges ikke op. • Alle er bevidste om flere indsatsområder. • Motivationen kunne være højere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solidt engagement blandt medarbejder og motivation til at ændre handlinger og nå mål. • Er bevidste om hvordan bedriften er placeret (f.eks. bedste 25%). • Medarbejdere føler glæde ved at nå mål 	<ul style="list-style-type: none"> • Stort engagement blandt medarbejdere • De bruger det både for at følge op på mål, sikre sig en position – f.eks. nr. 5 ud af 57. • De kigger tilbage i tid og drøfter forklaringer og handlemuligheder.
<p>Medarbejdernes involvering</p>	<p>Trin 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har hørt om Nøgletalstjek og kender princippet. 	<p>Trin 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har set print fra Nøgletalstjek. • Ved hvor Nøgletalstjek kan ses. 	<p>Trin 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er bekendt med NT ved f.eks. medarbejdermøder. • Ved hvor bedriften ligger på centrale parametre (er de f.eks. blandt de 25 % bedste). 	<p>Trin 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruger selv NT og kigger på grafer bag. • Bruger primært standardopsætninger • Er usikre på selv at ændre i kriterier. • Bruger det primært i starten af ny måned, på medarbejdermøder men også 1-2 gange herefter. 	<p>Trin 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruger aktivt NT. • Tjekker og sætter kriterier for sammenligningsgruppen. • Har indsat mål. • Bruger det meget i starten af ny måned. Ser f.eks. på samme periode sidste år m.m.
<p>Landmand/ driftsleders involvering</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Har hørt om nøgletalstjek (NT) og kender princippet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Har anvendt NT sammen med rådgivere. • Har taget udskrifter med til medarbejdermøde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bruger primært standardopsætninger • Er usikker på ændring af kriterier • Bruger det ca. månedligt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bruger aktivt NT. • Sætter kriterier for hvem der sammenlignes med. • Har indsat mål. • Bruger det mest i starten af ny måned, men også løbende til opslag ved ny interesse eller ny ydelseskontrol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bruger det ofte sammen med sine medarbejdere • Bruger det til at give ros og italesætte indsatsområder. • Ser tilbage i tid for at finde forklaringer. • Der går ikke 14 dage imellem at det bliver brugt.

HVORDAN NÅR BEDRIFTEN MÅLET?

- Trin for trin
- Handlingsplan
- Opfølgning

