

Caserapport

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



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Bedrift 1

Formål

Caserapporten er skrevet med det formål at samle og reflektere på de erfaringer (udfordringer/succeser), som er opsamles i den periode, hvor projektet har forløbet på en bedrift.

Delmål

Caserapporten skal bidrage til refleksion i forbindelse med evaluering af forløbet på den enkelte bedrift. Her kan uddrag af rapporten anvendes.

Caserapporterne skal bidrage med refleksioner/historier til uddannelsesmateriale. Således at andre facilitatorer kan genkende og anvende erfaring opsamlet i projektet.

Indhold

Beskrivelse af kronologien

Dato	Deltagere	Aktivitet
Nov. 2014		Aftale om aktiv deltagelse i projektet.
16. og 18. februar		Feltbesøg. Den første dag mødte vi kl. 3.30 og var med fra starten af malkningen. landmanden malkede selv denne dag, og vi kunne derfor stille ham en række spørgsmål undervejs. Dagen efter mødte vi kl. 6.00 og var med til det sidste af morgenmalkningen, og mødte der nogle andre medarbejdere. Interview på andendagen
27. marts		Telefonisk opfølgning og aftale om opfølgningsmøde
22. april		Første opfølgningsbesøg. Roadmapping.
5. maj		Handlingsreferat sendes
12. juni		Telefonisk opfølgning og aftale om introduktion til arbejdsplaner, Nøgletastek og forbedringstavlen
3. aug.		Telefonisk forventningsafstemning først med landmanden og dernæst Driftslederen om forventet udbytte til forbedringstavlen. Samtidigt blev Driftslederen bedt om at forberede sig. Landmanden nævnte, at de havde skiftet en del i medarbejderne, og det var ikke kommet til at køre ringere af. Tværtimod.
6. aug.	Ulrik, Jens + alle ansatte	Introduktion til forbedringstavlen. Landmanden var blevet forhindret i et selv deltagelse.
31. aug.		Telefonisk forventningsafstemning først med Landmanden og senere med Driftslederen om indholdet i undervisningsdagen
2. sep		Undervisning i brug af DMS. Startede med opsamling på brugen af forbedringstavlen, hvilket de var meget positive omkring. Først var der en fælles introduktion til klovbeskæringsprogrammet, som Driftslederen havde fået installeret lige inden vi kom, så den kunne anvendes på deres touchskærm. Dernæst lavede vi differentieret undervisning i personalerummet, da de var på væsentligt forskelligt niveau. Der var øvelser i at opsætte arbejdsplaner mv.
Jan 16	Driftslederen	Evaluering

2. Beskriv de indledende faser

Første kontakt – november 2014

Første kontakt var i forbindelse med at Lars, Ulrik og jeg besøgte ejendommen i anden sammenhæng. Dog var det forinden aftalt, at Landmanden skulle være medunderskriver på projektet, og dette møde var anledningen til at skrive under.

I den forbindelse sagde Landmanden, at de gerne ville være med, og hans motivation var, at de plejer at få noget ud af det, når de går med i projekter fra SEGES.

Feltarbejde 16. og 18. februar 2015

Vi havde to dage med feltarbejde. Den første dag startende kl. 3.30 og det var helt afsindigt koldt. Vi fik dog ret meget information og indtryk af ejendommen ved at være i malkestalden. I sær hjulpet af at Landmanden selv var til stede og malkede.

Vi fik også set, at de havde gode malkerutiner, og meget ro omkring deres arbejde. Den 18. februar mødte vi lidt senere, og fik til gengæld lejlighed til at tale med driftslederen, hvilket vi praktisk taget ikke nåede den første dag.

Det er ressourcekrævende at være der to dage, og starte så tidligt om morgenen, men ikke uden værdi, idet man får et større indtryk af kulturen, systematikken og medarbejdernes profiler, og man ser simpelthen flere arbejdssituationer.

Vi havde et indtryk af en stærk virksomhedskultur med stor og gensidig tillid mellem ejer og medarbejder.

Opfølgningsmøde med roadmapping og motivationsværktøj

Opfølgningsmødet, som var berammet til to timer, gik vi frem efter følgende dagsorden:

1. Kort tilbagemelding på interview og observationer
2. Præsentation af motivations-model
3. Gennemgang af "Roadmaps" (en form for skallering) inden for projektets 5 indsatsområder og valg af 2-indsatser
4. Aftale om handlinger, der skal iværksættes
5. Det videre forløb – herunder aftale om opfølgning

Motivationsmodellen er på mange måder i tråd med de overvejelser, som Landmanden i forvejen har gjort sig om, at der er behov for forskellige typer medarbejdere i mark og stald, men gav yderligere en indsigt i, hvordan to mennesker kan motiveres vidt forskelligt ud fra den samme handling. Motivationsskemaet havde tydeligvis Landmanden' interesse, og både Landmanden og Driftslederen placerede sig selv hhv. som livsstilsbonde og indadvendt arbejdshest.

Under vores tilbagemeldingen på vores observationer gav vi udtryk for, hvor imponerede vi var, over det vi havde set, og betragtede dem mest som en referencebedrift, der havde vist, hvad man kan opnå ved at implementere vores værktøjer i hverdagen.

Vi (Jens) nævnte, at vi havde bemærket at der var rentabilitetsberegning på alt. Samtidig udfordrede vi Landmanden på at det nogle gange var i store træskolængder, og at forudsætningerne nogle tilfælde var baseret på mavefornemmelser. Jens henviste til hans overvejelse om at malke 3 gange (da vi umiddelbart savnede at han forholdt sig til påvirkningen af fodereffektiviteten), og henviste til Michael Farre, som havde sagt, at det altid kunne betale sig med 3 malkninger ved så høj en ydelse.

Det provokerede Landmanden i en sådan grad (fandt vi ud af efterfølgende) at han var meget i opposition, og meget lidt modtagelig for forandringer i resten af mødet.

Da jeg gerne ville opnå, at de fik et udbytte af forløbet, og de på alle måder lå på et højt niveau på stort set samtlige produktionsnøgletal, havde jeg forberedt nogle grafer og resultater fra DMS, som indikerede, at de var på vej mod nogle udfordringer med yversundheden, og jeg havde diskuteret dem med Michael Farre

forinden. Da Landmanden i forvejen havde diskuteret dette med Jørgen Katholm, var han helt klar på, de ikke ville lave tiltag på dette område.

Der blev en noget spændt stemning, hvor Landmanden afviste det meste af de vi kom med, mens Driftslederen var mere åben, men fik ikke megen plads. Landmanden er ellers normalt rigtig god til at give plads til Driftslederen.

Tenna fik fremdrift i mødet igen ved fokusere på roadmaps, og vi fik i fællesskab placeret, hvor de var, og hvor de gerne ville hen mht. KMP, Nøgletalstjek og Forbedringstavlen.

De så forbedringstavlen som den, der kunne binde indsætterne sammen, og skabe en ramme om at få dem værktøjerne brugt, så de gav udbytte i hverdagen.

Landmanden var i forvejen begejstret for KMP, men betænkelig ved Nøgletalstjek, fordi det gav et for ensidigt fokus, men kunne godt se ideen med at Driftslederen anvendte det som forberedelse til tavlemødet.

I samtalen på bedriften virkede det bedst at holde sig i facilitator -rollen, at bakke op om og motivere at de sætter noget i gang (bruge roadmaps m.m.). At træde ind i rådgiverrollen og foreslå tiltag og selv prøve at bevise validiteten i sine forslag medførte modstand, og modstand mod at sætte noget i gang med det samme. En god faglig forberedelse er helt sikkert ikke forkert, men det skal bygge på at de selv erkender udfordringer og man skal så facilitere at de også vælger disse udfordringer. F.eks. når Driftslederen er interesseret i Nøgletalstjek, så stille spørgsmålet: "Jeg kan høre, at du er meget interesseret i at bruge nøgletalstjek, hvilke områder vil du gerne følge der?" Hvis han ikke nævner yversundhed som et område, kan man så spørge hvorfor han ikke nævner yversundhed som et område.

3. Beskriv de enkelte værktøjer

Forbedringstavlen

Første indsats var introduktion til forbedringstavlen. Inden mødet var der en forventningsafstemning over telefon først med Landmanden og herefter Driftslederen med hensyn til udbyttet af at introducere forbedringstavlen til deres tavlemøde med weekplaner.

Driftslederens motivation var få sat handlinger bag de forbedringer, som de går og taler om, men ikke rigtig får gjort noget ved.

Urik lavede en god introduktion, og Driftslederen var godt forberedt og kørte selv noget af mødet. Landmanden var desværre forhindret i selv at være der.

De tog fat på det yversundhedsproblem, som i mellemtiden var blevet til virkelighed (dog stadig langt bedre en gennemsnittet).

Det var et rigtigt godt forløb, med en god stemning.

Min (Jens') observation var, at medarbejderne var superengagerede i at komme med indspil til, hvordan de kunne forbedre yversundheden, men at de manglede viden. De manglede input ude fra. Heldigvis aftalte de at diskutere emnet med deres dyrlæge.

Da vi fulgte op ca. en måned efter, var både Driftslederen og medarbejderne meget positive om brugen af tavlen, og hæftede sig især ved, at det gav positiv energi at rose hinanden.

Det med at rose hinanden gør de i forbindelse med weekplanner-tavlemødet – ca. hver anden gang. De behandler forbedringsområder 1. mandag i hver måned.

KMP

Vi har ikke gjort nogen særlig indsats indenfor dette projekt, for at øge anvendelsen og udbyttet af KMP. De bruger den helt naturlig i forbindelse med deres tavlemøder, hvor de har skærm hængende lige overfor tavlen. De ønskede at gå fra trin 4-5, og der mest af alt tale om en beslutning om at bruge det mere aktivt på tavlemøderne.

Der mangler nok lidt opfølgning herpå, idet der er skiftet ud i medarbejderstaben siden, og vi ved ikke hvor meget medarbejderne selv går hen og åbner programmet.

Vi havde ved en tidligere lejlighed introduceret dem for KMP i regi af et andet projekt.

Nøgletalstjek

Der har ikke været nogen egentlig introduktion til Nøgletalstjek, udover nogle prints i forbindelse med det første opfølgningsbesøg. Det har ikke vist sig nødvendigt, da Driftslederen selv er nysgerrig på, hvad det kan, og er blevet fortrolig med programmet, og han er den eneste, som anvender det hands on.

Foderkontrol

Foderkontrol var ikke et udvalgt indsatsområde, da Driftslederen var godt i gang i forvejen, og det var planen, at det kun var ham, som skulle lave dem.

På undervisningsdagen i september tog vi alligevel fat på det, og Vadimir blev indført i det.

Driftslederen var fortrolig med programmet, men har et ønske om at Vadimir også ved hvordan det virker, så han sad foran PC'en. De har styr på, at det er de rigtige værdier i grundoplysninger, som anvendes, så hjemmeforbrug er korrekt.

Vi oprettede en ny blanding i foderregistrering, hvor Driftslederen igen viste, at han har godt styr på det

De laver stadig foderkontrol ca. hver 14. dag.

Arbejdslist

Arbejdslist var heller ikke et udvalgt indsatsområde, men da der havde været stor udskiftning i medarbejderstaben valgte vi at tage det op på undervisningsdagen i september.

Det er uvist i hvor høj grad de øvrige medarbejdere anvender dem i hverdagen

4. Evaluering

Efter feltbesøget så vi det som en overordentlig udfordring, at skulle iværksætte nogle indsatser, som vi reelt troede på ville rykke på produktionsresultaterne, da vi havde at gøre med en særdeles veldrevet bedrift med:

- Et højt niveau mht. produktionsresultater,
- En god virksomhedskultur,
- Høj grad af uddelegering,
- God – men ikke perfekt – kommunikation
- Høj grad af systematik

Endvidere var de i færd med en besætningsudvidelse med eget opdræt hvilket vil gøre det til en udfordring i sig selv at holde produktionsresultaterne status quo.

En anden udfordring var, at der undervejs i forløbet var en stor udskiftning i medarbejderstaben, så det var svært at følge kontinuiteten i indsatserne.

Det at Landmanden blev provokeret af min "bedrevidenhed" omkring 3 gange malkning, har lært os, hvor vigtigt det er at have fuldt fokus på facilitatorrollen, og at vi skal bruge vores faglighed til at stille refleksive

spørgsmål, som kan skabe en erkendelse hos lederen af bedriften om at de ved at iværksætte en indsats der bringer dem hen til bedre sted.

Trods det høje niveau på en række områder jf. ovenstående, er det lykkedes os at skabe en ramme for kommunikation i form af forbedringstavlen, og vi har skabt en nysgerrighed omkring indholdet af DMS hos alle aktører på ejendommen uanset niveau. Det at vi har introduceret en række muligheder har gjort, at de udnytter programmerne bedre.

Personlig tror jeg, at noget af det vigtigste for at opnå et godt resultat af forløbet, og se en udvikling, er at der fra starten skabes en god relation til både ejer og ansatte. Her tror jeg det er styrke, at vi er to afsted, så der er to forskellige der kan opnå "kemi" med.

Det kan nemt komme til at strække sig over lang kalendertid pga. travlhed både hos dem og os, og fordi indsatserne lige skal have lov at virke, inden vi følge op og tager fat på det næste.

Caserapport

Bedrift 2

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



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Formål

Caserapporten er skrevet med det formål at samle og reflektere på de erfaringer (udfordringer/succeser), som er opsamles i den periode, hvor projektet har forløbet på en bedrift.

Delmål

Caserapporten skal bidrage til refleksion i forbindelse med evaluering af forløbet på den enkelte bedrift. Her kan uddrag af rapporten anvendes.

Caserapporterne skal bidrage med refleksioner/historier til uddannelsesmateriale. Således at andre facilitatorer kan genkende og anvende erfaring opsamlet i projektet.

Indhold

Beskriv kronologien (tidslinie)

Dato	Deltagere	Aktivitet
25. februar	Tenna Lone	Feltbesøg. Vi mødte ind kl. 6 og var med i den sidste del af malkningen- Men besøget går ikke som vi havde planlagt, ellers havde vi ikke fået det formidlet godt nok hvad vores formål var. Da der blev stille i stalden vil Landmanden gerne at de fik en introduktion til DMS. Interview på blev ikke gennemført. Landmanden deltog i projekt sidste år og har svaret på en del af spørgsmålene
1. april	Lone Landmanden	Telefonisk opfølgning på besøg Landmanden beder om betænkningstid om de skal være med i projektet. Opfølgning efter 14 dage. Fortsætter i projektet.
5. maj	Tenna Lone Landmanden+Fodermesteren	2. møde på bedriften.
12. maj		Mail vedr. opstart med tavlemøder
10. juni		Mail med dagsorden til tavlemøde
15. juni	Ulrik, Lone, Landmanden Fodermesteren + alle andre ansatte	Introduktion til forbedringstavlen og afholdelse af første tavlemøde
22. juni	Ulrik Landmanden	Telefonisk status på tavlemøde
30. juni	Ulrik Landmanden	Telefonisk status på tavlemøde.
7. juli	Lone Landmanden	Telefonisk status på tavlemøde. Luften tanker om foderkontroller
13. august	Lone Landmanden	Telefonisk status på tavlemøde. Det er kun Fodermesteren der holder dem nu. aftaler nyt møde
28. september	Lone, Ulrik Landmanden, Fodermesteren	Evalueringsmøde på bedriften
13.	Lone	Tlf. kontakt for fastsættelse af møde med foderkontrol.

oktober	Landmanden	Landmanden er ikke sikker på at han ønsker at begynde med Foderkontroller. Aftaler at vi ser tiden an efter majshest
17. november	Lone Landmanden	Vi aftalte at der ikke skal bruges energi på foderkontroller. Aftale om evaluering
1. dec.	Lone og Landmanden	Telefonisk kontakt vedr. evaluering

2. Beskriv de indledende faser

Første kontakt

Første kontakt var i forbindelse med at jeg besøgte ejendommen i anden sammenhæng. I besøget fortalte Landmanden flere ting, som jeg tænke vores projekt kunne hjælpe med, og så var det jo nærliggende at spørge Landmanden, om det kunne have hans interesse.

Landmanden var interesseret. Jeg sendte et informationsbrev og fulgte op med en telefonsamtale og aftale om hvornår vi skulle starte. Vi aftale kun et dag med feltstudier og jeg tror ikke, at jeg fik sagt tydeligt nok, at vi gerne vil have et interview med ham. På kongressen kontaktede Landmanden mig og ham synes ikke vi skulle være med til hele malkningen. Det var tidligt nok at vi kom kl. 6.

Landmanden fik en ny ansat i januar; Fodermesteren. Fodermesteren er dansker og student som gerne vil arbejde ved Landmanden inden han skulle på landbrugsskole. Fodermesteren har arbejdet i ferier hos Landmanden. Landmanden er vant til kun at have udenlands arbejdskraft og vil gerne have Fodermesteren til at sparre med og til aflastning

Feltarbejde

Vi havde et kort forløb med feltstudier. Vi var på ejendommen kl. 6.00 og snakket med Landmanden og Fodermesteren. Det var svært at få det forløb som vi havde planlagt og forventet. Den første tid gik med snak med Landmanden og Fodermesteren. Og det var også muligt at få set deres arbejdsopgaver. Bl.a. fordi dyrlægen var på besøg.

Vi fik ikke snakket med de udenlandske medarbejdere

Landmanden mente, at nu når vi var der, kunne vi lige så godt lave en introduktion til dagligt overblik i DMS. Det gjorde jeg så. Det tog et par timer. Og efter det synes Landmanden stort set at vi var færdige og vi vender næsen hjemad.

Grunden til at vi ikke lykkes særligt godt med feltarbejde kan skyldes to ting. Det ikke var blevet præciseret tydelig nok, hvad vores besøg gik ud på og at Landmanden også havde en dagsorden for besøget. Landmanden var på det tidspunkt udfordret af at Fodermesteren var startet og at der var nogle problemer/samarbejdsvanskeligheder i starten

Det lykkes dog at få et indtryk af kulturen, systematikken og hvordan medarbejderne blev styret. Vi havde et indtryk af en virksomhedskultur med ejer der havde alt ansvar og der var med inde over alt. Hele arbejdsplanlægningen ligger udelukket på Landmandens skuldre. Vi konkluderede at der ligger et stort uudnyttet potentiale i medarbejderne på bedriften, som i meget lille grad er inddraget i virksomheden

Opfølgningsmøde med roadmapping og motivationsværktøj

Mødet blev senere end planlagt. Landmanden havde brug for lidt betænkningstid. Fodermesteren var meget motiveret i at deltage

Opfølgningsmødet, som var berammet til tre timer (i stedet for normalt 2 timer, fordi vi ikke nåede det hele ved første besøg), gik vi frem efter følgende dagsorden:

1. Kort tilbagemelding på interview og observationer
2. Kort gennemgang af indsatsområderne og beslutning af indsatsområderne
3. "Roadmapping" på indsatsområder (en form for skallering)
4. Præsentation af motivations-model
5. Det videre forløb – herunder aftale om opfølgning

Landmanden og Fodermesteren valgte følgende arbejdsområder: Arbejdslister (som de var godt i gang med), Forbedringstavlen og Foderkontrol i prioriteret rækkefølge.

Vi gav ikke tilbagemeldinger på vores observationer. På baggrund af vores snak ved første møde vedr. udfordringerne med at få Fodermesteren i gang i jobbet, observerede vi, at Landmanden var god til at lytte til Fodermesteren og huske at rose ham. Jeg fornemmede på Fodermesteren, at han er blevet mere sikker på hvad hans opgave på bedriften er.

Landmanden havde aflyst at deltage i Forum for rådgivning, så jeg tolket det, som vi havde fået ham interesseret og dermed også prioriterede det. Vi var der i 3 timer og det er svært at holde Landmanden på sporet og han tager tit kontrol og sætter retning på mødet.

Tenna og jeg var forundret over at de var så interesseret i forbedringstavlen og valgte at gå videre med den. Vi synes begge at Landmanden havde afvist det meget bestemt ved første besøg. Men denne gang brugte vi ikke tid på planlægningstavlen (som Landmanden ikke kunne se ideen i). Interessen skyldes at de gerne vil have mere involvering fra alle ansatte. De havde oplevet at de 2 ukrainere, der snart skulle holde, havde mistet gejsten og det ville være godt at få dem med igen, samt at tavlen ville være god til at indkøre nye medarbejdere. Vil også gerne bruge tavlemøderne til, at blive enige om hvordan de forskellige arbejdsopgaver skal udføres og hvordan resultatet af arbejdet i stalden skal se ud

De synes godt om Motivationsmodellen. Fodermesteren placerede sig selv som 'udadvendt arbejdshest' som trives med konkurrence og arbejde med mål. Derfor er det en god ide at Fodermesteren er mødeleder og ser frem til at arbejde på den måde. Samtidig med at Landmanden nok ser tavlemøderne som Fodermesteren' projekt. Landmanden placerede sig som 'livstilsbonde', hvor det er vigtigt for ham at være på bedriften og følge dagen udfordringer. Landmanden og Fodermesteren placerede de øvrige medarbejdere som ligevægtsmedarbejder som gerne vil udføre et godt stykke arbejde og trives med at løfte i flok.

3. Beskriv de enkelte værktøjer

Arbejdslister

Første indsats var arbejdslister, som de jo allerede var blevet introduceret til på første besøg

Fodermesteren er hurtig til at lære og bruge dem.

Landmanden ved de er der, men overlader det til Fodermesteren. Siger at han har det lidt svært med EDB, men er glad for Bovisoft

Jeg ved ikke om de er begyndt at bruge arbejdslisterne på Bovisoft eller det kun er i DMS. Fodermesteren ved at de også kan findes på Bovisoft.

Landmanden er aldrig helt sikkert på at listerne finder de rigtige dyr. Kender sine køer og peger du ud på listen som han ikke kan forstå står der (goldningslisten)

Evalueringen viser.....

Skal til evalueringen spørge mere ind til brugen og til de udsagn som Fodermesteren har skrevet til LSS i forbindelse med filmoptagelser:

Helt generelt så er det nemt at navigere rundt i det nye DMS.

Uge planen er nem at sætte op og gør papirarbejdet let og overskueligt.

Den er tilpasset til det jeg bruger den til, og det er nemt at få et overblik over hvilke køer der skal bruges til den givne opgave.

Arbejdslistes der er opsat i DMS

Arbejdslistes

Tilføj + ?

5 DAGE	7 DAGE	28 DECEMBER 2015 - 1 JANUAR 2016		
MANDAG	TIRSDAG	ONSDAG	TORSdag	FREDAG
Drægt-/forundersøg Kvier		Kalve Til salg	Goldning	Kælvningsafsnit Flyt køer
Drægt-/forundersøg Køer		OSR arbejdsliste		Kælvningsafsnit Flyt kvier

Udsætter listen er rigtig fint lavet med opsætning og overskueligheden og så er den en god sparrings partner til valg af slagtekøer, den fungerer som et ekstra sæt øjne så "kæle koen" ikke går fri, hvis det er dens tur til at blive udsat.

Indberetning af kælvningerne er super nemme, også så er det super fint med listen over køer der skal kælle. det gør at man er ekstra skarp på hvis der er en ko/kvie der går over tid.

Kalve til salg listen er en fin måde at få overblik over hvilke tyrekalve der er til afsætning og hvilke tyrekvier/krydsningskvier der fortsat er i besætningen.

OSR listen gør det også nemt i forbindelse med papirarbejdet op til sundhedsrådgivning.

Forbedringstavlen

Anden indsats var introduktion og i gangsatning af forbedringstavlen.

Formål:

- at involvere de ansatte i bedriftens mål, få de ansattes gode ideer, få fortalt alle det samme,
- få "kalibreret alles øjne" så alle ser ens på, hvordan et veludført arbejde er og hvordan der kigges på køerne.

Det skulle gerne resultere i mere motiverede ansatte

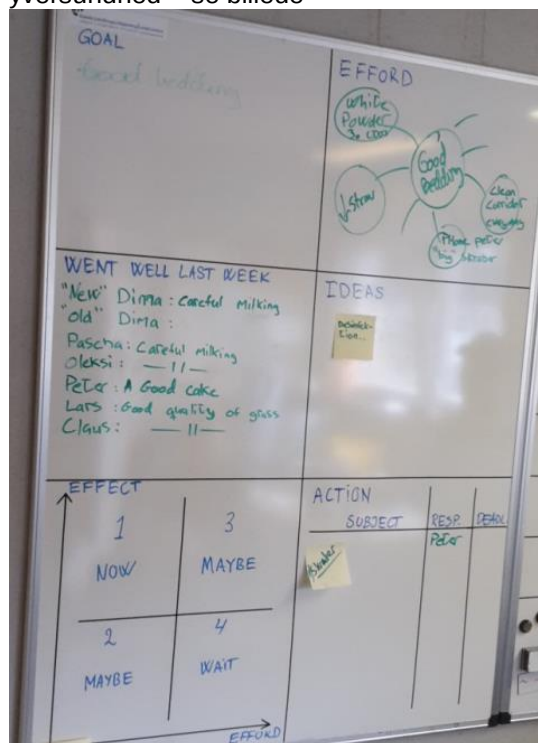
Landmandens motivation var ...

Fodermesteren' motivation var ...

Ulrik og jeg mødtes med Landmanden og Fodermesteren til introduktion og forventningsafstemning. Landmanden holder normalt et fredagsmøde, hvor han tager fat i de ting han synes er vigtige. Det er for eksempel info omkring fodringsskift og andre tiltag på bedriften. Spørgsmålet er hvordan forbedringstavlemødet passer sammen med den struktur der allerede er.

Vi fandt ud af, at det er vigtigt at spørge dem konkret, hvordan vil de bruge tavlen – fordi de havde en anden forståelse omkring tavlens brug end os. De tænkte at mål, indsatser og gode ideer skulle være omkring et tema eller emne som eksempelvis kunne være malkning, strøning mv. Det tog tid inden vi hver især forstod hvad den anden ønskede, og fik fundet formen på møderne på den her bedrift.

Formen blev at de arbejde med et bestemt emne omkring målene, så de blev super konkrete omkring hvordan arbejdsopgaverne skulle udføres f.eks. omkring nedbringelse af celletal. Eksempelvis blev første møde omkring hvordan man strøer en sengebås så koen kan ligge tørt og så hun kan opretholde en god yversundhed – se billede



På selve mødet deltog alle ansatte. Selvom der var nogle der skulle møde ind for at være med til mødet. Det evaluerede vi på efter mødet, hvor også Solveig deltog, og konklusionen blev at alle de ansatte skulle deltage og Landmanden skulle betale dem for en ½ time. Og der på tavlen skal stå næste møde tidspunkt.

Første møde

Fodermesteren var rigtig god til at styre mødet og havde nået at forberede sig godt, med gode eksempler på hvad gik godt og mødet tog ikke for lang tid. Efter mødet gik alle ansatte ud og snakkede om strøning af sengebåse. Her viste "Old Dima" en god måde til at strø sengebåsen som giver et godt resultat og giver mindre spild og mindre tidsforbrug.

Opfølgning efter næste forbedringstavlemøde

Ulrik ringede efter de havde afholdt endnu et godt møde hvor Fodermesteren havde kørt mødet. Landmanden melder tilbage at der er en god energi møde mødet ("hvad gik godt sidste uge" giver mening og energi) og oplever at mødet giver mening (de får vendt vigtige problemstillinger i hverdagen samt koordineret ugens opgaver for malkeholdet). De vil prøve at holde møderne om mandagen fremadrettet.

Opfølgning efter endnu et møde. Ulrik snakkede med Landmanden og han var meget positiv. Landmanden sørger for den god stemning ved at medbringe kaffe og kage.

Opfølgning efter ca. 1 mdr.

Fordi Fodermesteren havde ferie blev tavlemødet sprunget over.

Er ved at finde en fordeling mellemhvad der skal på fredagsmødet og mandagsmødet. Fredagsmøde ved Landmanden er mere generelle ting og mandagsmøde – hvor alle møder ind, er kun om stalden. Landmanden og Fodermesteren har på forhånd fordelt hvem af dem der skal have hvad med ud fra arbejdsopgaven.

Er begyndt på nyt fokusområde omkring malkning, hvor fokus er på bedre arbejdsrutiner i malkestalden. (her er Michael Farre med ind over og vi er enige om, at det er oplagt at følge op på malkerutinerne på tavlemøderne – dog ved jeg ikke om det er sket).

Det kan næste være en udfordring, ifølge Landmanden, at Fodermesteren er for positiv på møderne, idet der er nogen der skal stramme op og ændre rutiner og det er jo negativt. Jeg har pointeret, at Landmanden ikke må kritisere på møderne, men skal koncentrere sig om at fortælle, hvordan arbejdsrutinen skal være og så snakke under 4 øjne, hvis der skal rettes op ved nogle af medarbejderne

Opfølgning efter ca. 2 mdr.

Det går stadig ok med tavlemøder, men det er kun Fodermesteren der holder dem. Når Fodermesteren har fri holder Landmanden alm. morgenmøder v. kaffen

Besøg efter ca. 3 mdr.

Forbedringstavlen fungerer godt og medarbejderne er positive og bidager med ideer m.v.

- Også "hvad gik godt" fungerer. Ulrik supplerede med at Fodermesteren kan skifte mellem specifikke kommentarer til den enkelte ansatte, eller alle sammen. En mulighed med at de ansatte to og to skal observere hinanden, kan starte processen med at de ansatte skal starte på også at observere hvad de hver især gør godt. Bruger at tage emner op, hvor der skal strammes op eller ændres ting. Bruger også at vise hvordan det skal gøres – "go look and see"
- Har holdt nogle pauser pga. ferie, men skal fremover holdes hver uge
- Vi snakkede om at på sigt kan KMP og Nøgletalstjeks grafer/udskrifter vises til de ansatte for at give status på kommende fokusområder.

Foderkontrol

Jeg startede med at bringe Foderkontrol på banen omkring 1. okt. og foreslog at vi skulle introducere/undervise midt nov. Jeg mente at vi havde en aftale om at igangsætte Foderkontrol. Ønsket var at Landmanden gerne vil kunne følge fodringen tættere med Foderkontroller, evt. ved hver kontrol og at Landmanden gerne selv vil stå for at udarbejde Foderregistreringerne og –kontrollen. Landmanden ville drøfte det med fodringskonsulenten. Jeg har to gange i forløbet snakket med fodringskonsulenten og havde en forståelse af at han var enig i, at det var en god ide. Set i bagspejlet er det nok mest omkring tavlemøderne, hvor han var enig i at det var en god ide. For da jeg ringede til Landmanden medio oktober var han meget i tvivl om det var en god ide, fordi han ikke kunne se hvad han fik ud af sin indsats. Jeg kunne høre at Landmanden var lidt fortravlet og ikke fokuseret. Valgte at aflyse introduktion først i nov. og aftalte at jeg ringede igen efter majshøst.

Ved opfølgning på dette i nov, aftalte vi at der ikke skulle bruges tid på Foderregistrering og-kontrol. Jeg tror at Landmanden var lettet over beslutningen.

Jeg burde nok have været mere fokuseret på at få aftalt med rådgiveren hvordan forløbet skulle være, idet jeg ved at der er en tæt sparring med fodringsrådgiveren om fodringen på ejendommen. Og fordi Landmanden har fortalt at han gerne betaler for rådgivning omkring fodring, fordi han ved at han ikke selv kan lave foderplaner og har den nødvendig erfaring til det. Jeg har nok ikke formået at få tydelig gjort hvad Landmanden kan få ud af at lave foderkontroller. Vi fik aldrig gennemgået roadmaping på Foderkontrol.

4. Refleksioner

Efter feltbesøget så vi en ejendom der havde rigtig gode produktionsresultater, men også en bedrift der var enormt afhængig af at ejer altid var der. Ejer er den der løser alle opgaver og går ind hvor det er nødvendigt. Hierarkiet på gården er fladt i forhold til udførelsen af arbejdsopgaver, men planlægning af dem er hierarkisk med Landmanden placeret helt i toppen.

Kommunikation er en udfordring for Landmanden, fordi alt skal løses på hans måde og nogle gange er han i tvivl om hvem der har fået hvad at vide, og om hans medarbejder forstår hvad der bliver sagt. Landmanden gør meget for at arbejdsopgaverne bliver udført systematisk.

Landmanden er glad for sine østeuropæiske medarbejder, da de nærmest ikke skal motiveres og vil gerne gøre alting så godt så muligt og han er glad for, at de ikke tager initiativ, da det ville forstyrre og spolere hans daglige planlægning. Det virker som østeuropæerne opfattes som ren rå arbejdskraft eller en del af malkekarrusellen, som kan styres og kontrolleres, skrues og drejes på

Der ligger et stort uudnyttet potentiale i medarbejderne på bedriften, som i meget lille grad er inddraget i virksomheden. Vi tænker at de udenlandske medarbejdere forstår hvad de skal gøre, hvordan de skal gøre det, men forstår muligvis ikke hvorfor – altså den større sammenhæng, som forhindrer dem i at tage initiativ og være en aktiv ressource i den daglige drift.

Fodermesteren er opvokset en virksomhedskultur med solidaritet og fællesskab på hans forældres gård, hvor de kun har dansk arbejdskraft. Her har de altid hjulpet hinanden med opgaverne, indtil de alle var færdige. Fodermesteren er ikke inddraget/integreret i virksomhedskulturen på Landmandens bedrift, da vi møder ham første gang. Fodermesteren kan godt se at det er anderledes end hvad han er vant til. Fodermesteren fortæller, hvis han hjælper ukrainerne i malkekarrusellen, så stopper de bare op og kigger på, at han arbejder og så tager det længere tid, så det gør han ikke mere. Derfor har Fodermesteren konkluderet at det er vigtigt at alle kender deres arbejdsopgaver og at det hele skal være i system og planlagt ned til sidste detalje, hvis det skal være effektivt.

Efter vores feltarbejde tænkte vi at Planlægningstavlen kunne blive relevant som et værktøj, som kan integrere Fodermesteren mere i virksomhedskulturen og give Landmanden en mulighed for at åbne op for en integration.

Planlægningstavlen skulle kunne bruges til både en forventningsafstemning, både i forhold til, hvad, hvordan og hvorfor tingene skal laves på Landmandens måde, hvilket er med til at give Landmanden mulighed for at forklare sine holdninger, tanker og handlinger omkring en bestemt arbejdsopgave.

Landmanden kunne ikke se idéen med planlægningstavlen, som vi introducerede allerede på første møde og derfor var vi forundret da både Landmanden og Fodermesteren var så interesseret i forbedringstavlen. Jeg tænker, at Landmanden og Fodermesteren har taget de ovenstående refleksioner ind i forbedringstavlen i stedet

- Der ændres ikke i Landmandens planlægning, men møderne styrker Fodermesteren position i stalden på det faglige niveau
- Giver en forståelse af hvorfor tingene skal gøres på den bestemte måde
- For delt viden om gode arbejdsrutiner, der giver det ønskede resultat

Fodermesteren og Landmanden fik en oplevelse af, at medarbejdere der nærmede sig afslutningen af en ansættelse mistede motivationen og tænkte at tavlen og inddragelse af medarbejderne alligevel kunne motivere dem i hele ansættelsesperioden. Samt at det måske blev lettere at oplære nye folk.

Det at det ikke lykkes at komme i gang med foderkontroller viser hvor vigtigt at det at synliggøre og give en forståelse af hvad man får ud af arbejdet. Det lykkes bedre omkring arbejdslist, hvor Fodermesteren kunne se en arbejdslettelse og sikkerhed i at få fat i de rigtige dyr og omkring tavlemøder.

Omkring Foderkontrol er det vigtigt at have fodringsrådgivere med, og kun varetage underviser rollen, eller evt. overlade underviser rollen til fodringsrådgiveren og så kun følge op på udbyttet. Fodringsrådgiveren skal også kunne se et udbytte af det arbejde landmanden nu selv udfører i form af bedre føling med, hvad der sker på bedriften

Det er lykkedes os at skabe en ramme for kommunikation i form af forbedringstavlen, og vi har skabt god platform for brugen af DMS i den daglige operationelle styring af bedriften

Caserapport Bedrift 3 (2015)



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Indhold

Indledning	1
Feltarbejde	1
Evaluering og egne refleksioner feltarbejde	2
Andet møde med roadmaps og motivationsværktøj	3
Evaluering og refleksioner på roadmaps og motivationsværktøjerne	3
Beskrivelse af de enkelte værktøjer	3
Arbejdslisters	3
Evaluering og refleksioner Arbejdslisters	4
Foderkontrol	4
Evaluering og refleksioner Foderkontrol	4
Weekplaner og Forbedringstavlen	5
Evaluering og refleksioner på tavlemøderne	5
Kritiske målepunkter	6
Evaluering og refleksioner Kritiske målepunkter	6
Effekt af forløbet	6
Generelle ting til processen/forløbet	6
Tidslinje	7

Indledning

Case-rapporten er skrevet med det formål at samle erfaringer og evalueringer på både processen og værktøjerne i den periode, hvor projektet er forløbet på bedriften.

På bedriften er der i projektførløbet arbejdet med værktøjerne Arbejdslisters, Foderkontrol og Forbedringstavlen. Ejer og Medarb. 1 er sammen med de værktøjer blevet introduceret for motivations arketyper og roadmaps til at udbygge arbejdet med at implementere værktøjerne. Roadmaps er brugt til at identificere start niveau og hvilket niveau der ønskes opnået. Motivationsarketyperne er forsøgt brugt til, at få de rigtige personer til at trives med de forskellige værktøjer.

Værktøjerne er blevet introduceret ved besøg og der er lavet opfølgning, sparring og justeringer undervejs både telefonisk og ved besøg.

Projektførløbet er afsluttet med en evaluering som startede med en elektronisk evaluering, der blev fulgt op med et besøg.

Feltarbejde

Vi mødte ind kl. 7, idet der malkes med AMS. Vi startede med at følge med rundt, for at se rutiner. Tenna fulgte Ejer og Lone fulgte Medarb. 1. Desuden arbejder Medarb. 2 som har Down Syndrom på bedriften. Undervejs kom dyrlægen på besøg, så vi fik en snak med ham om bedriften og DMS.

Den umiddelbare fornemmelse af stemningen på gården er, at der er ro, tid til at snakke og tid til at gøre tingene ordentlig. Virker ikke til at være stresset, men virker også en smule som om, at alt går sin vante gang. Medarb. 1 har kun været ansat i kort tid. Medarb. 1 fortæller, at hun er glad for systematik. Hun vil helst ikke komme bagud, som det er sket, da vi er på besøg, hvor hun skal afhøre nogle gamle kalve og det kræver meget ekstra arbejde. Hun har tænkt en del over, hvordan der kan sættes system i arbejdet og vil gerne i gang med tavlemøder.

Ejer kan også godt se, at det vil være godt at tage tavlemøder i brug, men udfordringen er, at blive ved med at følge op og bruge dem. I dag planlægges dagens opgaver ved kaffepausen kl. 9. Planlægningen sker ud fra Ejers erfaring.

Ejer forventer at projektet kan bidrage med system og hjælp til prioritering af arbejdsopgaver. Han ønsker sig en ejendom med mere orden. Der kunne være en liste med de ting, der skal gøres i prioriteret rækkefølge, som kan tages når der er tid.

Ejer har arbejdet med Susanne Pejstrup omkring tavlemøder, men han mener, at han ikke var konsekvent nok med at få brugt tavlemøder, selvom han godt kunne se, at den er anvendelig. Ejer blev træt af, at han konstant skulle være efter sine medarbejdere, for at få dem til at markere på tavlen, hvornår tingene var gjort og ydermere kontrollere, om tingene var gjort.

Medarb. 2 har været ansat i 8 år og har Down Syndrom. Han fungerer bedst med faste rutiner, men er lidt langsom til at udføre dem. Han kan godt ændre rutinerne, hvis de snakker om det fra morgenen og dermed kunne et tavlemøde være godt for ham også.

Medarb. 1 mener ligeledes, at Medarb. 2 faktisk vil have nemmere ved en planlægningstavle, da han på den måde nemmere kan blive mere fleksibel med sine faste arbejdsopgaver.

Der er gode systemer på bedriften nu, så der er tjek på registreringer m.v. Måske kan arbejdslisters supplere systemerne. Ejer mener, at det er bedst, at Medarb. 1 tager sig af DMS. Det vil han helst ikke blande sig i og han mener, at det er godt og sundt at give sine medarbejdere ansvar.

Ejer er interesseret i at lære at bruge KMP. Han synes, at det er godt med flere mål og indsatser, og kunne godt tænke sig en god og let måde, at følge op på om det går i den rigtige retning.

Bedriftens dyrlæge fortæller, at Ejer er fantastisk til ledelse – lige meget, hvem som kommer og arbejder sammen med Ejer, så formår han at skabe en god medarbejder.

Evaluering og egne refleksioner feltarbejde

Feltbesøget viste en ejendom med middelhøje produktionsresultater, men også en bedrift hvor der var nok arbejde til to, men som skulle kunne drives af en. Ejer er meget bevidst om at der skal være mulighed for at holde fri. Hierarkiet på gården er fladt i forhold til planlægningen og udførelsen af arbejdsopgaver.

Ejer stoler rigtig meget på sine ansatte og hvis de siger, at de kan løse opgaverne, stoler han på at det kan de og overlader arbejdet til dem. Ejer kan på den måde få rigtig meget ud af sine ansatte, og han har altid kunnet få det bedste frem i folk, ved at vise dem tillid og give ansvar.

Arbejdsplanlægningen sker meget fra dag til dag, og ud fra hvad der er mest presserende. På ejendommen er man tit en lille smule bag ud.

Der ligger et stort potentiale i medarbejderne på bedriften, som bliver udnyttet bedre og bedre, som Ejer og Medarb. 1 lærer hinanden bedre at kende. Ejer ser helt klart Medarb. 1 som en ressource.

Efter feltarbejdet blev det klart, at arbejdslisters og weekeplaner ville være oplagte på ejendommen. Forbedringstavlen blev tilføjet undervejs, idet både Ejer og Medarb. 1 kunne se et potentiale i at benytte dette værktøj.

Medarb. 1 syntes det var lidt angstprovokerende da vi gennemførte feltarbejdet. Hun følte lidt at hun blev kontrolleret. Men fornemmelsen forsvandt hurtigt. Måske kunne det være en ide, at vi fik forklaret lidt bedre

hvorfor vi går med rundt og hvad det går det ud på. Det var det medvirkende til utrygheden, at hun var helt nyanset da vi var på besøg.

Andet møde med roadmaps og motivationsværktøj

Mødet blev afholdt 20 dage efter feltbesøget. Mødet blev holdt på 2 timer og fulgte følgende dagsorden:

- Kort tilbagemelding på interview og observationer
- Kort gennemgang af indsatsområder og beslutning af indsatsområder
- "Roadmapping" på indsatsområder (en form for skallering)
- Præsentation af motivations-model
- Det videre forløb – herunder aftale om opfølgning

Der blev givet en kort tilbagemelding på vores observationer. Tenna omkring kultur og Lone vedr. det kvægfaglige.

Både Ejer og Medarb. 1 placerede sig selv som 'ligevægtsarbejder' som trives med at der er system i arbejdsopgaverne, udføre et godt stykke arbejde og motiveres ved holdarbejde. Derfor er det vigtigt, at dele glæder og udfordringer ved at indføre nye rutiner

Ejer og Medarb. 1 valgte i fælleskab at arbejde med

1. Arbejdslister, fra trin 2 til trin 5
2. Foderkontrol, fra trin 2 til trin 4
3. Forbedringstavlen, fra trin 2 til trin 3 (ikke aftalt præcist). Skulle startes op når de to første værktøjer er godt i gang. Undervejs i forløbet valgte rådgiverne at starte både weekplanner og forbedringstavlen på bedriften.

Roadmapping blev gennemgået på arbejdslister og foderkontrol, men ikke på tavlemøder.

Evaluering og refleksioner på roadmaps og motivationsværktøjerne

Det kan være svært at gennemskue hvad de forskellige værktøjer indeholder og hvad der skal til for at få dem til at virke, og hvor lang tid der skal bruges på at lære de forskellige værktøjer.

Medarb. 1 foreslog, om man kunne lave en introduktion til den ansatte på roadmappingmødet, måske vise det konkret på computeren og ved foderkontroller at fodringsrådgiveren laver opstarten/bliver hurtigt involveret.

Line var helt grøn på DMS da vi startede. Det vil måske være anderledes hvis det er en der kender programmet (evt. fra skolen af).

Beskrivelse af de enkelte værktøjer

Arbejdslister

Formålet med at arbejde med arbejdslisterne, var at få større systematik i arbejdsopgaverne og lettere registrering samt forventningsafstemme kriterierne (f.eks. goldning). Bedriften er på Trin 2, hvor Medarb. 1 er startet med at registrere fra DMS. Der bruges lister fra gl. Dyreregistrering og AMS. Ønsket er Trin 5 tilpasset med de muligheder der er i AMS systemet.

Arbejdslisterne blev introduceret til både Ejer og Medarb. 1, da begge skal passe besætningen alene og derfor er det vigtigt, at de kender alle rutiner. Arbejdslisterne skal ses i sammenhæng med listerne fra AMS.

Medarb. 1 sad ved computeren og rettede listerne til, efter de var faglig diskuteret af Medarb. 1 og Ejer. Det fungerede godt med, at vi tog en liste af gangen og rettede den til. Nogle af de tilgængelige lister er ikke aktuelle for besætningen, da robotterne generer nogle lister, der kan bruges i stedet. Der var også en kort introduktion til SmartKoen.

Evaluering og refleksioner Arbejdslister

Ejer bruger Arbejdslisterne meget. Goldningslisten er han specielt glad for, så han kan se hvilke køer han skal holde i den følgende uge. Der er ikke ændret på de arbejdslistes, som blev lavet på introduktionen. Goldning, drægtighedsundersøgelser bruges ugentligt af både Ejer og Medarb. 1. Processen omkring at lære at bruge arbejdslistes var fint. Det fungerede godt at Lone viser hvordan arbejdslistes bruges, især mht. kriterierne.

Smartkøen blev brugt i starten, men er stoppet pga. ny telefon, hvor de er bange for overbetaling mht. brug af data. De prøvede, at slå dyr op på telefonen, når dyrlægen var på besøg. Wi-fi løsning via telefonen blev diskuteret som en løsning.

Foderkontrol

Formålet var at få et bedre overblik over fodringen og evt. spare penge ved at give køerne det foder de har behov for og ikke give for meget foder. Ved opstart blev der udarbejdet foderkontrol når fodringsrådgiveren er på besøg. Der var fra start et ønske om at komme fra trin 2 (Rådgiveren laver Foderregistrering og Foderkontrol ved besøg, ved foderskift og ved "problemer" relateret til fodring) til trin 4 (Laver selv Foderregistrering og Foderkontrol hver 14. dag og følger det i KMP).

Det var Medarb. 1 skulle udarbejde Foderkontroller og hun blev derfor undervist. Til hjælp var "guide for foderkontrol". Det blev aftalt, at Medarb. 1 skulle lave Foderkontroller hver 14. dag. Hvilket ikke er sket. Medarb. 1 har kun oprettet to Foderregistreringer i alt i løbet af forløbet.

Undervisningsforløb

28. maj	Undervisning
8. juni	SMS til Medarb. 1 om arbejdslistes og Foderkontrol: Hun vil prøve at lave en Foderkontrol i denne uge.
16. juni	Telefon med status på værktøjerne Foderkontrol og Arbejdslistes: Medarb. 1 har ikke mistet modet med Foderkontrol, men har haft travlt og ikke fået det prioriteret. Hun vil gerne prøve i næste uge. Ejer vil skubbe lidt til Medarb. 1 og regner med at hun kan lave en Foderkontrol, nu på torsdag.
30. juni	Telefon vedr. Foderkontrol. Det gik let nok. Havde brugt pixiebogen og det gik ok. Gjort opmærksom på at der ikke var A-blanding fra AMS med. Hvorfor har hverken Medarb. 1 eller fodringsrådgiver kommenteret det lave energiniveau. Er Foderkontrollen blevet brugt?
2. oktober	Opfølgning ved besøg. Der er ikke lavet flere foderkontroller. Ejer synes at selve foderplanen var rådgiverens opgave. Han var dog med på, at det vil hjælpe rådgiverens arbejde, hvis de lavede flere Foderkontroller.

Evaluering og refleksioner Foderkontrol

Forløbet viser, at det er nogle ting vedr. det tekniske i at lave en foderkontrol, men det ikke er det vigtigste. Det vigtigste er, at det giver mening. Lone tror ikke, at Medarb. 1 kunne se, hvorfor hun skulle bruge tid på det, når resultatet ikke blev efterspurgt af hverken Ejer eller fodringsrådgiver.

Medarb. 1 lavede kun to foderregistreringer kort tid efter opstart. Det tog for lang tid at lave foderregistreringerne for Medarb. 1. Derudover har de en billig fodringskonsulent og fodringen ændres sjældent. De nåede ikke at oparbejde en rutine omkring Foderkontroller. Der skal nok være en lille "nørd" interesse for at lave opgørelserne.

Der skal være opbakning til det fra lederen samt lyst/vilje til arbejdet og der skal kunne findes tid til det

Medarb. 1 efterspurgt en introduktion til foderkontrol på roadmapping mødet og måske give fodringsrådgiveren mulighed for at være med under introduktion eller hurtigt blive involveret. Måske er det også godt, at det er en der evt. har brugt programmet på skolen, som er ansvarlig for udarbejdelse af Foderkontroller.

Weekplaner og Forbedringstavlen

Både Ejer og Medarb. 1 ønskede at blive bedre til at planlægge og få udført flere af deres planlagte opgaver. Medarb. 1 vil gerne have mere struktur på arbejdsopgaverne, så hun ved hvornår tingene (eks. udmugning i kalve bokse) bliver gjort. Derved bliver det lettere at planlægge arbejdet. På Forbedringstavlen vil Ejer især gerne have fokus på mål og indsatser på målene.

Tavlemødet skal afholdes hver torsdag efter formiddagskaffen. Det er enten Ejer eller Medarb. 1, som styrer mødet. Den der har den kommende arbejdsweekend er tavlemødelederen. Det går dermed på skift mellem de to. Medarb. 2 deltager også på mødet.

Der er aftalt en fast dagsorden på møderne:

1. Først tages sidste uges arbejdsopgaver ned, så tavlen er ren
2. Herefter sættes de kommende opgaver op, hvor det prioriteres hvilke opgaver der skal med og det aftales hvem der har ansvaret for udførelsen af opgaver. F.eks. besøg, fridage, alarmer og "Nat af" osv. sættes ind.
3. Indkøb, hvad mangler der?
4. Gode ideer og forbedringsforslag vendes (det er aftalt, at de kan sættes op i løbet af ugen)
5. Evt. (på sigt at gennemgå "to do opgaver" og periodiske opgaver)

Udgangspunkt og mål for forbedringstavlen (roadmapping)

Der var ikke aftalt noget omkring roadmapping men Ulrik vurderede, at de gerne ville gå fra trin 0 til trin 3, hvor de ansatte har sat forbedringsforslag på i løbet af ugen, lederen inddrager de ansatte og der er fast dagsorden og forberedelse.

Undervisningsforløb

Tavlerne blev introduceret den 2. oktober og den 3. december. De to sidste gange var andre værktøjer også i fokus efter tavlemødet.

På formødet spurgte Ulrik, Ejer og Medarb. 1 om hvilke to ting de gerne ville forbedre og det havde Ulrik så primært fokus på under selv tavlemødet. Efter hvert tavlemøde snakkede Ulrik igen med deltagerne omkring:

1. Hvad var deres oplevelse af tavlemøde
2. Hvilke observationer havde Ulrik (ud fra deres to fokus punkter)
3. Andet

Evaluering og refleksioner på tavlemøderne

Ejer og Medarb. 1 har taget det de kunne bruge fra møderne. F.eks. bruges weekplaner kun til de opgaver, som kan misforstås, f.eks. "nat af" opgaver

Medarb. 1 fortæller, at de efter at have arbejdet med tavlemøder, snakker lidt mere om tingene og koordinerer mere end før. Men de er for lille en bedrift til at bruge tavlerne på den måde som vi har tænkt dem. De kan sagtens få delt oplysninger ved morgenmødet.

Ved evalueringen bruges Forbedringstavlen kun i forbindelse med indkøb (bruges meget). Med kun en ansat på bedriften og meget uddannede mennesker, giver det ikke så stor mening at bruge forbedringstavlen. Et sted med flere ansatte og især udenlandsk personale eller helt nyansatte, vil få større værdi af det.

Dog bruges en tavle ved kalvene, der giver en oversigt over behandlinger, hvilke bokse de går i, og hvor mange døde der er, hver dag. Tavlen var en af de ideer der kom op på de første forbedringstavlémøder. Tavlen bruges som hjælp til overdragelse af information.

Tavlen er blandt andet årsag til at de har forbedret sig markant mht. lungebetændelse. I januar 2015 var der seks tilfælde af lungebetændelse, hvorimod der i januar 2016 kun blev behandlet én kalv med lungebetændelse.

[illegible]

Generelt fungerede det fint mht. til opstart af de to slags tavler, en efter en. De var også tilfreds mht. opfølgning. Til sidst på mødet fortæller Ejer og Medarb. 1, at deres motivation for tavlerne faldt efter at gården blev sat til salg i november.

Kritiske målepunkter

Der har ikke været introduktion til KMP. Ejer har selv startet op på at bruge KMP, fordi han synes at det er interessant. Vi har hjulpen med at få målsætning og grundoplysninger sat rigtig.

Evaluerings og refleksioner Kritiske målepunkter

Ejer og Medarb. 1 er inde hver dag for at se på primært inseminerings- og drægtighedsprocent samt mælkemængde. Døde dyr kiggede Medarb. 1 også på. De gik selv i gang med uden oplæring og har nu et godt overblik over hvordan det kører. Ejer synes, at det rykker dem, da det giver en gnist at se det, derudover er KMP super nemt og giver et hurtigt overblik. Derudover giver det en mulighed for en at dykke ned i tallene.

Effekt af forløbet

- Færre lungebetændelser. Pga. af oversigt tavle med kalve. Der er godt overblik over alle kalvene, deres fodring, behandling og alt information er tilgængelig for alle
- Bedre kommunikation
- Mere planlægning af arbejdsopgaver

Generelle ting til processen/forløbet

Evalueringen var generel meget positiv. Det er lykkedes os at skabe en ramme for kommunikation i form af en tilpasset weekplanner og forbedringstavle, og vi har skabt god platform for brugen af DMS i den daglige operationelle styring af bedriften.

Vi tror, at noget af det vigtigste for at opnå et godt resultat af forløbet og se en udvikling, er at der fra starten skabes en god relation til både ejer og ansatte. Ejer synes at "det er ret godt, at vi har haft god tid til at kunne overkomme de nye ting, samt nå at afprøve tingene". Implementeringstiden kan nemt komme til at strække sig over lang kalendertid pga. travlhed både hos dem og os, og fordi indsatserne lige skal have lov at virke, inden vi følge op og tager fat på det næste.

Det er vigtigt, at planlægningen omkring opstart af de forskellige værktøjer tager hensyn til hvornår der er travlt med andre ting på bedriften.

Forskellige aktører- hvorfor? Forskellige arbejdsopgaver.. Virkede godt.

Ejer og Medarb. 1 "har taget det vi kunne bruge", f.eks. tavlemødet og lavet deres egen tavle. Det giver rigtig god mening og den bliver brugt. Bedriftens engagement er også dalet især over efteråret efter mælkeprisens nedtur.

Ejer vil gerne betale ca. 10.000 kr. for tovholder funktionen. Tovholder rådgiveren skal have nogle ideer og ekspertviden inden for deres fagområde. Tovholder funktionen er vigtig og derfor vil Ejer gerne betale for den. Tovholderen skal kunne samle "trådene" og det skal være en der har tjek på det og får alle med i gruppen. Det er ikke sikkert at det skal være fodringsrådgiveren, det er sundt at der kommer "andre øjne"

Det er vigtigt at tydeliggøre forbedringerne og følge op.

Tidslinje

Antal ansatte og funktion

Ejer (ejer, leder, klovbeskæring, fodring)
Medarb. 1 (fodermester, tavlemødeleder)
Medarb. 2 (Medarbejder- jobtilskud)

Rådgivere SEGES

Lone Waldemar (tovholder, arbejdsliste og foderkontrol facilitator)
Ulrik Toftegaard (tavlemøde facilitator)
Tenna Christiansen (feltstudier og roadmaps)

Dato	Deltagere	Aktivitet
8. april	Ejer, Medarb. 1 Tenna, Lone	Feltbesøg. Vi mødte ind kl. 7. Vi startede med at følge med rundt, for at se rutiner og slutter dagen med et interview med Ejeren.
27. april	Ejer, Medarb. 1 Tenna, Lone	Roadmapping besøg med tilbagemelding på feltstudier og aftaler om videre forløb
28. maj	Ejer, Medarb. 1 Lone	Opstart af Arbejdslistes og Foderkontrol
8. juni	Medarb. 1, Lone	Opfølgning på brugen af arbejdslistes og Foderkontrol. SMS
16. juni	Ejer, Medarb. 1 Lone	Opfølgning på brugen af arbejdslistes og Foderkontrol. Telefon
30. juni	Medarb. 1, Lone	Opfølgning på Foderkontrol- telefon
18. aug.	Ejer, Lone	Aftale besøg med opstart af weekplanner
2. okt.	Ejer, Medarb. 1 Medarb. 2, Ulrik	Igangsætning og observation af weekplanner tavlen samt kort opfølgning på arbejdslistes og foderregistrering.
3. dec.	Ulrik	Igangsætning Forbedringstavlen, opfølgning WP samt arbejdslistes. Derudover brug af DMS udskrifter (døde kalve 0-180 dage) som mål.
14. jan	Ulrik	Tlf. opfølgning med Ejer omkring tavlemødet. God energi og stemning.
29. feb.	Ulrik	Talte med Ejer på kongressen. Gården var blevet solgt og skal overdrages pr. 1. april.
29. mar.	Ejer, Medarb. 1 Ulrik, Lone	Evalueringsbesøg

Case rapport – Bedrift 3

Besætningen består af ca. 200 Holstein køer og opdræt er på hotel med fodres fra ejendommen. Udover Ejer er der tre ansatte, Driftsleder der er fodermester/driftsleder, en Faglært ansat og en Elev. Elev er primært i marken men hjælper også i stalden.

Forløbet startede d.19. april 2016 og sluttede d. 23. august 2016, i alt blev der afholdt 8 besøg

Ejer har vurderet sig selv samt medarbejderne.

Ejer	Ejer	Profil: Livstilsbonde og ligevægtsmedarbejder
Driftsleder	Driftsleder	Profil: Ligevægtsmedarbejder og er stærkt på vej til at blive Livstilsbonde – er det måske allerede
Faglært ansat	Faglært	Profil: Ligevægtsmedarbejder og den fokuserede arbejdshest
Elev	Elev	Profil: Ligevægtsmedarbejder og lønmodtager

Præsentation af forløb

Feltarbejdet blev udført på første besøg og startede i stalden, hvor vi fik indblik i hvordan en almindelig arbejdsdag ser ud. 1 mand møder kl. 3 om morgen, og tager køerne alene. Det er som udgangspunkt Ejer og Driftsleder der møder ind kl. 3. De andre møder ind kl. 7-8, alt efter hvor travlt der er. Ejer og Driftsleder står for alle registreringer omkring køerne som reproduktion og sygdom/behandlinger. Hanne passer kalve, og styre det med hård hånd.

Kommunikationen, sker hovedsageligt via snak især over morgenbordet og det er her dagens arbejdsopgaver bliver uddelt. På denne måde har Ejer overblik over hvad medarbejderne skal laves, dog sparre de godt sammen, så de får en effektiv arbejdsdag. Når den daglige ledelse sker på denne måde, oplever Ejer det er med til at give lidt ekstra at folkene ringer ofte for og høre om næste arbejdsopgave, her tænker vi week-planner. Tavlen er sat op og klar til brug, men den bliver bare ikke brugt så meget, arbejdsplan bliver pt lavet hver 14 dag.

Oplæringen af nye elever står Ejer for og til dels Driftsleder.

Der er ønske om at de ansatte kan få mere indsigt i hvad der sker på de forskellige fokus punkter hos køerne, altså et stort ønske fra Ejer om de skal lære og bruge DMS på bedriften.

Generelt en bedrift hvor folk er glade for og har det godt, og er klar til og yde en ekstra indsats for Ejer da han er en super chef. Ejer vil gerne arbejde mere med ledelse så de ansatte kan få mere ejer fornemmelse, og der skal tages værktøjer i brug så folk er klar over hvad de skal lave hele ugen frem.

Driftslederen Driftsleder kunne måske godt tænke sig at han fik mere ansvar i stalden, ellers rigtig godt tilfreds.

Fokuspunkter:

- Den fagligt snak ved morgenbordet skal flyttes ud til tavlen, så de har fri når de holder pause
- Væk fra at folkene ringer til Ejer hele tiden og næste arbejdsopgave, kig på tavlen
- Elever skal mere ind omkring hvad der er fokus på og selv kunne tjekke KMP og følge tallene
- Ejer skal give mere ansvar fra sig, så han kan få mere tid til opgaver hvor han ikke skal passe køer.

Opsummering på brug af værktøjer - se bilag 1 og Roadmaps

Tavlemøder har været en udfordring i sommerferie perioden, men fortsætter med hjælp fra Michael at få implementeret tavlemøderne i hverdagen. Foderregistrering og -kontrol har også været en udfordring på grund af tidspress, men det er fortsat planen at Driftsleder laver foderregistrering og -kontrol i forbindelse med ydelseskontrol.

Ejers evaluering af værktøjer og forløb

Produktionen igennem projektperioden er dokumenteret i bilag 2. For højt celletallet har været en udfordring gennem hele projektperioden og har været det alt overskyggende "problem" der er arbejdet med på bedriften. Dette

har også betydet at tiden til at implementere tavlemøder og redskaberne i DMS har været begrænsende. Teamet arbejder godt sammen og især medarbejderne er glade for weekplaner og tavlemøder.

Det godt at implementeringen forløb over en periode, men det har måske ligget på et forkert tidspunkt (sommerferie). Det skal være en anden end den rådgiver, der normalt kommer på bedriften, ellers kan det blive for fagfagligt, det er godt af få feedback. Ejer fortsætter med Michael for at komme i mål med implementering af tavlemøde og DMS redskaber.

Tiden som er brugt på bedriften er givet godt ud og tidsforbruget har været passende. Interviewet var godt når det er en ny rådgiver på bedriften – vi skal lærer hinanden at kende. Ejer havde før projektet startet bestemt sig for at tage et kursus eller andet i ledelse og fandt at dette kursus passede lige til ham. Det forløb som har været på bedriften er bedre end kurser, men også dyrere, men Ejer mener at udbyttet står mål med en pris for et sådan forløb.

Ejer mener at motivationsprofiler er spændende men har svært ved at se hvor han lige kan bruge dem. Vi har i projektet ikke været gode nok til at inddrage motivationsprofilerne ved implementeringen af redskaberne.

Bilag 1 Opsummering på brug af værktøjer

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
Weekplaner	Start	1	Ejer og Driftsleder laver en detaljeret Weekplaner så alle opgaver, selv de mindste, kommer på tavlen. Starter med de opgaver som ikke ligger helt fast, samt en del af de daglige rutiner, sådan at de samme rutiner bliver gjort samme dag i ugen. Diskutere om de skal i "niveau 5"	Alle medarbejder er glade for det overblik de får over arbejdsopgaverne på tavlen
	Mål	4		
	Opnået	4		

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
Tavlemøde	Start	1	Alle deltager i tavlemøderne der afholdes hver tirsdag kl. 9.00. Ejer er ansvarshavende/ Mødeleder.	Mangler at få tavlemøderne brugt rigtigt Sommerferieperioden har været en udfordring, hvor det er svært at finde tid til at afholde tavlemøder.
	Mål	4		
	Opnået	3		
			Er kommet godt i gang, desværre ligner mødet meget det vi så inde ved morgen bordet, det er meget Ejer der deler opgaverne ud, og de andre siger bare ja og nej. Vi får en snak om dette, vi skal have alle med på møderne, så vi får brugt alles hoveder, vi prøver igen, og det hjælper, de andre kommer med deres tanker, og hvordan tingene kan gøres i en anden og måske mere effektiv rækkefølge, samt de kommer godt i gang med to do listen.	

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
KMP	Start	1	I forbindelse med tavlemøderne tager Driftsleder alle med ind til KMP (Bo-visoft) og fortæller hvad der er sket siden sidst. Dette har givet en god interesse omkring KMP, især Elev og Faglært ansat spørger ind til mange flere ting, om hvorfor vi gør som vi gør, lige fra hvorfor skal der mindre græs i ko blandingen nu, end tidligere og til hvad man kan gøre for og få celletal ned	Alle har fokus på og, bruger KMP, som et middel til at følge produktionen og til at se forbedringsmuligheder. Samt til diskussion af hvorfor der er lavet de tiltage der er lavet for at afhjælpe et problem fx celletal
	Mål	3-4		

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
---------	---------	--	-----------	--------------------

Foderregistrering/ Foderkontrol	Start	1	Driftsleder har ansvaret og planen er at lave Foderregistrering og –kontrol i forbindelse med ydelseskontrol. Ved at lave FR og FK ved ydelseskontrol kan der følges op på fodringen i grupper.	Det er en udfordring at finde tid til at få det lavet hver gang. Mangle at komme helt i mål med opgaven
	Mål		Målet er fortsat at komme i gang med at lave Foderregistrering og –kontrol i forbindelse med ydelseskontrollen.	
	Opnået	1		

Road mapping- Weekplanner på Tavlemøder

Ønske niveau er markeret med **X** opnået niveau er markeret med **✓**

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejder- nes (ME) in- volvering	• ME møder til tavlemøderne, men byder ikke ind med nogen arbejdsopgaver • ME siger ja og nej til opgaver, de får tildelt • Ikke dialog	• ME byder ind med at fordele de arbejdsopgaver der er på tavlen • Byder ikke ind med nye arbejdsopgaver	• ME har gjort sig tanker om hvilke opgaver de skal have løst i løbet af ugen • Svarer når de bliver spurgt	• ME kommer selv med forslag til arbejdsopgaver og arbejdsfordelingen af ugens opgaver • "Go look and see" • ME med ansvarsområder, giver kort status X ✓	• ME er forberedt og har allerede inden mødet snakket sammen om arbejdsopgaver, de skal planlægge i den kommende uge • Tavlemødedeltagerne skiftes til at styre mødet hvor hver ME giver status på hans/hendes ansvarsområder
Landmand/ driftsleders (LM) involve- ring	• LM leder og fordeler opgaverne, uden at henvende sig til ME • Møderne afholdes ikke regelmæssigt. • Ingen dagsorden og for lange møder	• LM leder og fordeler opgaverne • LM spørger ME om de har lyst til opgaverne • Dagsorden og møderegler (tlf, tidsrum)	• LM prøver at inddrage ME, ved at fortælle hvilke opgaver der skal løses henover ugen • Fast dagsorden men hvor LM forbereder sig inden ved at observere succeser og udfordringer hos ME. Bruger lidt spørgeteknik	• LM spørg ind til hvad ME har planer om i denne uge • Bruger meget spørgeteknik og åbne spørgsmål X ✓	• LM styrer dagsordenen og spørger ind til den enkelte ME planer • Der ligges op til diskussion i gruppen • Er LM ikke tilstede, afholdes mødet alligevel
Udbytte (for bedriften og medarbejder- e)	• Samling af ME • ME får den samme information	• De opgaver LM har planlagt fordeles på ME • Tanken om at vi alle er med til at forbedre og ændre udvikles • Det giver en anerkendelse at have gjort noget ekstra for bedriften eller ME'erne	• ME begynder at tage initiativ til at få planlagt, fordelt arbejdsopgaver og gøres noget der letter hverdagen • Team-ånden styrkes	• Alles tanker og opgaver bliver delt i fællesskab • Bedriften har fået overblik over hvornår de har mere tid til pluk- opgaver og er mere effektive • Der er en klar team-ånd	• Der nås rigtig mange pluk-opgaver • Bedriften er super effektiv • Bedriften arbejder hele tiden med at forbedre resultatet

Roadmapping - Forbedringstavle på Tavlemøder



Ønske niveau er markeret med **X** opnået niveau er markeret med **✓**

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejder- nes (ME) in- volvering	• ME møder til tavlemøderne • Ingen forbedringsforslag og ros • Ikke dialog	• ME byder ind med ros og nogle få forbedringsforslag.	• ME har sat forbedringsforslag på i løbet af ugen • ME har taget stilling til beslutnings pkt. om forslaget. • Nye tiltag og effekt/indsat matrixen bruges til diskussion i ME-gruppen. ✓	• ME med ansvarsområder, giver kort status. • Brug af "Go look and see". X	• Input og diskussion omkring målstyring og nye tiltag. • Skiftende tavlemødeleder • Hver ME fortæller om status på ansvarsområder.
Landmand/ driftsleders (LM) involve- ring	• LM gennemgår tavlen, uden at henvende sig til ME • Ikke regelmæssige møder • Ingen dagsorden og for lange møder.	• LM leder og gennemgår tavlen. Forbereder sig en smule. • Fokus er på forbedringsopgaverne samt mål for bedriften. • LM spørger ME om de har forslag til forbedringer • Fast dagsorden og møderegler (tlf., tidsrum).	• LM prøver at inddrage ME, via "hvad gik godt sidste uge", forbedringer, prioritering og bedriftens interne mål. • Fast dagsorden m. forbedrelse (observere succeser og udfordringer hos ME). • Brug af spørgeteknik ✓	• LM spørg ind til mål og indsatser. LM bruger KMP/KPI'er til at vise status. • Bruger meget spørgeteknik. • God stemning på møderne. X	• Der er stor grad af diskussion i gruppen. • Er LM ikke tilstede, afholdes mødet alligevel.
Udbytte (for bedriften og medarbejder- re)	• Samling af ME • ME får den samme information • Utilfredshed omkring udbyttet for LM	• Alle er med til at arbejde med løbende forbedringer. • Ankerkendelse for at have gjort noget ekstra for bedriften eller kollegaer	• ME oplever stor involvering og tager mere ansvar • Mange forbedringsforslag • Team-ånden styrkes • Mindre spildtid	• Alles tanker og opgaver bliver delt i fællesskab=synergi • ME er mere effektive • Stor team-ånd.	• Bedriften er super effektiv. • Bedriften arbejder hele tiden med at forbedre resultatet. • Meget stor involvering af ME sikrer stor motivation ved arbejdet.

Roadmapping - Kritiske Målepunkter (KMP)



Ønske niveau er markeret med **X** opnået niveau er markeret med **✓**

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejdernes involvering	Har hørt om Kritiske Målepunkter som et overvågningsværktøj	- Kender KMP forside - Ved at det er bedst med grønne lamper - Har set KMP rapporter (udskrifter) få gange	- Kender strukturen i KMP. - Ved f.eks. at der ligger en plan for mælkeydelse som grundlag for alarm - Ved, at der er en KMP rapport med grafer bag hvert nøgletal, som viser de seneste måneder - Giver feedback når KMP præsenteres, oftest 1-2 gange pr. måned	- Kigger selv i KMP - Klikker ugentligt på KMP rapport Vurderer udvikling. - Kan forstå rapporter bag hvert nøgletal X ✓	- Bruger aktivt KMP, ofte flere gange pr. uge. - Følger deres ansvarsområder og ser udvikling - Synliggør status og mål med KMP (f.eks. på tavlemøde)
Landmand/ driftsleders Involvering	Har hørt om Kritiske Målepunkter (KMP) som et overvågningsværktøj	- Drøftet KMP med sine rådgivere i forbindelse med rådgivningsbesøg - Har ikke selv brugt KMP	- Kender strukturen i KMP. - Har vist KMP ved medarbejdermøder. - Kan slå op i rapporten og vurdere udviklingen. - Har ikke en fast rutine med at slå op, der kan gå uger imellem	- Følger op mindst en gang hver uge - Følger op før medarbejdermøde - Præsenterer KMP og flere enkelte nøgletal for medarbejdere - Justerer mål i forhold til bedriftens ambitionsniveau X	- Bruger KMP flere gange pr. uge - Bruger KMP sammen med medarbejdere - KMP er udgangspunkt for at drøfte indsatsområder og situationen på bedriften ✓
Udbytte (for bedriften og medarbejdere)	Intet udbytte af KMP for bedriften	- KMP nøgletal er kendte - Indsatsområder for bedriften er drøftet - Der bliver ikke fulgt op på KMP tallene. - Bevidsthed om mål er lav	- Bedriften er bevidst om flere indsatsområder - Der er en fælles motivation for at gøre noget. Motivationen kunne være højere med mere information og hvis der rutinemæssigt bliver fulgt op	- Stort engagement ved medarbejdere - Motivation til at ændre handlinger og til at nå mål - Alle er bevidste om egne og de andre medarbejders ansvar for at nå mål	- Stort engagement blandt alle - Alle sætter al deres viden i spil - Medarbejdere er meget målbevidste, og ønsker at diskutere handlingsplaner for bedriften

Roadmapping – Foderregistrering (FR) og -kontrol (FK)

Ønske niveau er markeret med **X** opnået niveau er markeret med **✓**

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Den eller de der er ansvarlige for fodringen	- Kender Foderkontrol (FK) som et værktøj til opfølgning på fodringen - Bruger ikke FK på bedriften	- Laver ikke selv FK - Rådgiveren laver Foderregistrering (FR) og FK ved: - besøg af rådgiver - foderskift "problemer" relateret til fodring - Agerer derefter ✓	- Laver selv FR og FK ved: - ydelseskontrol - foderskifte "problemer" relateret til fodring - Drøfter FK med rådgiveren, før der laves en ændring X	- Laver selv FR og FK hver 14 dag - Følger FK i KMP, gerne på tavlemøder - Drøfter FK med rådgiveren, før der laves en ændring	- Laver selv FR og FK hver 14 dag. - Sender analyser til KMP fuldfoder 11 gange om året - Følger FK i KMP, gerne på tavlemøder - Drøfter FK med rådgiveren, før der laves en ændring
Udbytte (for bedriften og medarbejdere)	Intet udbytte for bedriften	- Opfølgning på fodringen mht. til effektivitet og næringsstoffer på "stikprøve" basis. - Tjek på om foderplanen fungerer - Mulighed for at rette en fodring, der ikke helt fungerer	- FK giver grundlag for - at optimere fodereffektiviteten - styre foderbudgettet - Bedre sparring med rådgivere omkring justeringer af fodringen	- Tæt opfølgning - Mulighed for hurtigt at rette ind, så næringsstoffer og energi passer - Styr på grovfoderbeholdning. - Alle har kendskab til hvordan fodringen fungerer og kender justeringer og betydningen for økonomien	- Helt tjek på fodringen - Styringen af lagre på bedriften - Tjek på hvad kørerne får på foderbordet via analyser af det ud fodrede og ikke kun beregnede værdier - Alle har kendskab til hvordan fodringen fungerer og kender justeringer og betydningen for økonomien

*KMP-fuldfoder er et analysetilbud, der integrerer systematisk overvågning af fodringen i malkekvægsbesætninger med data fra DMS og Kvægdata-basen. KMP-fuldfoder baseres på prøver af foderblandinger til malkende køer og/eller goldkøer, der indsamles i forbindelse med ydelseskontrollen. Der udleveres prøvekit ved opstart af KMP-fuldfoder og besætningen modtager forregistrerede prøveposer til et halvt eller helt år ad gangen.

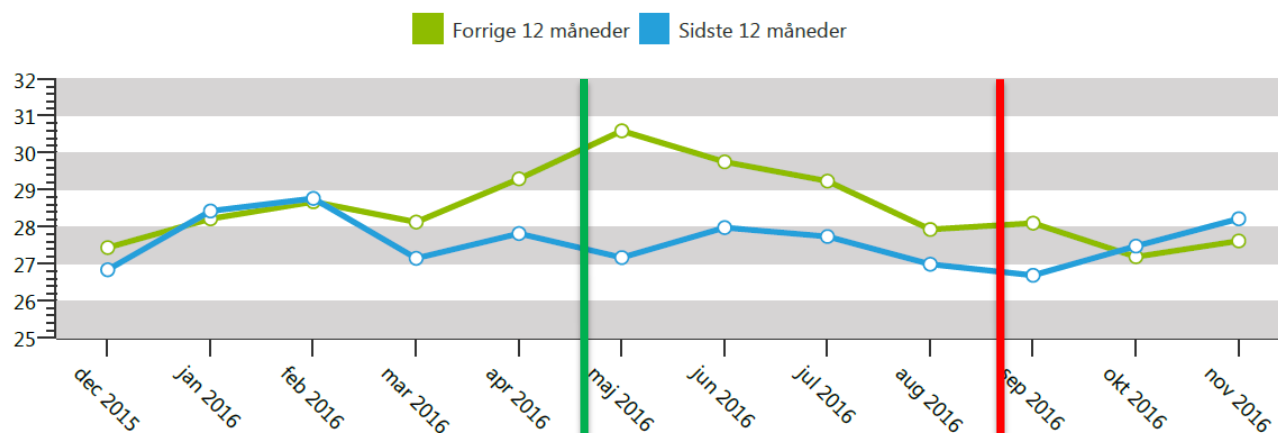
Bilag 2

Nøgletal på besætningen i projektperioden fra maj til oktober 2016

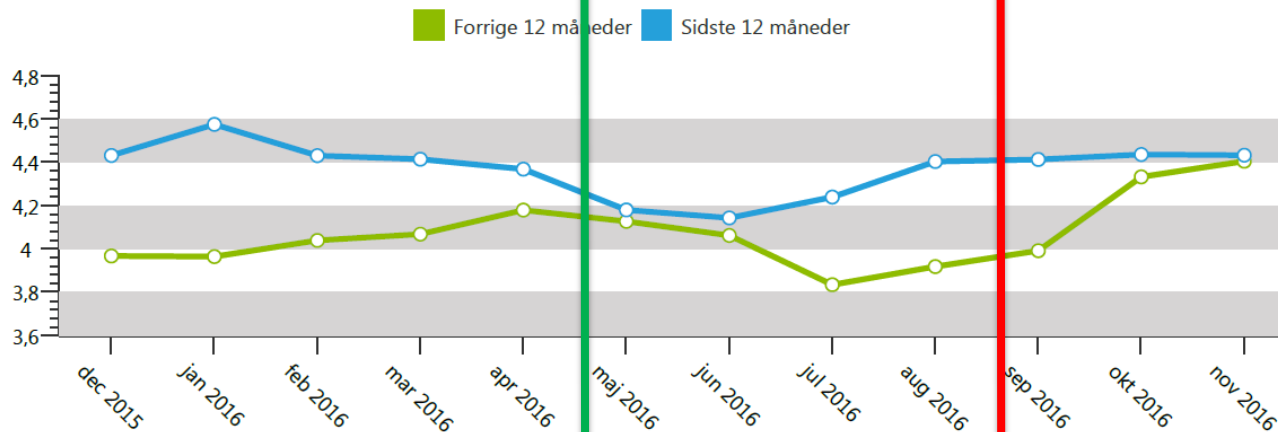
Ydelse. Opnået og planlagt leverance (afsluttede mdr. i 2016)

	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan-Okt
Opnået (ton EKM)	184	164	168	161	168	170	174	174	152	177	181		1873

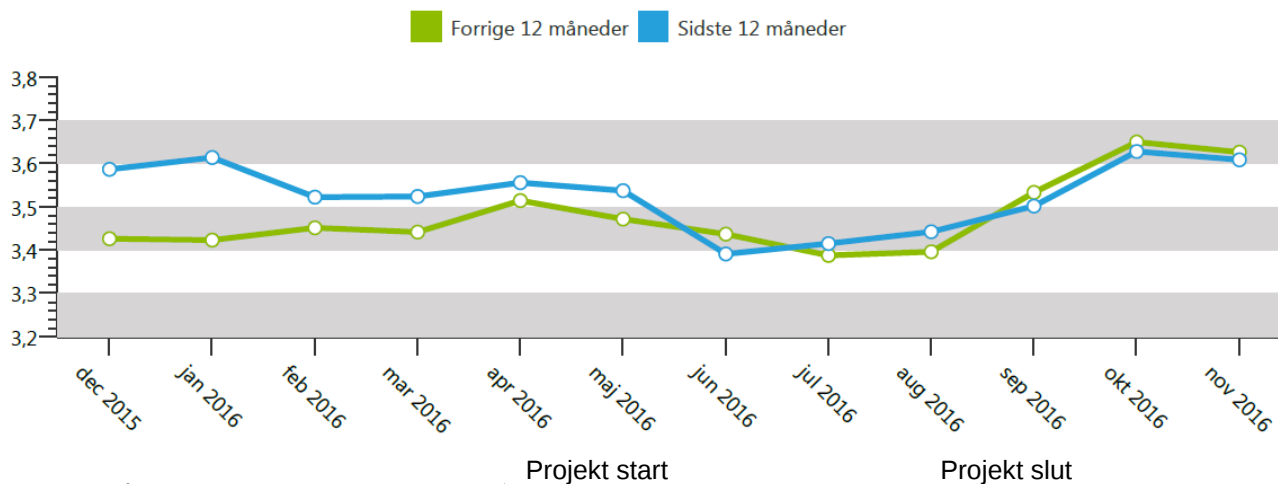
Daglig ydelse pr. ko (Kg EKM)



Mejeri, fedtpct (%)

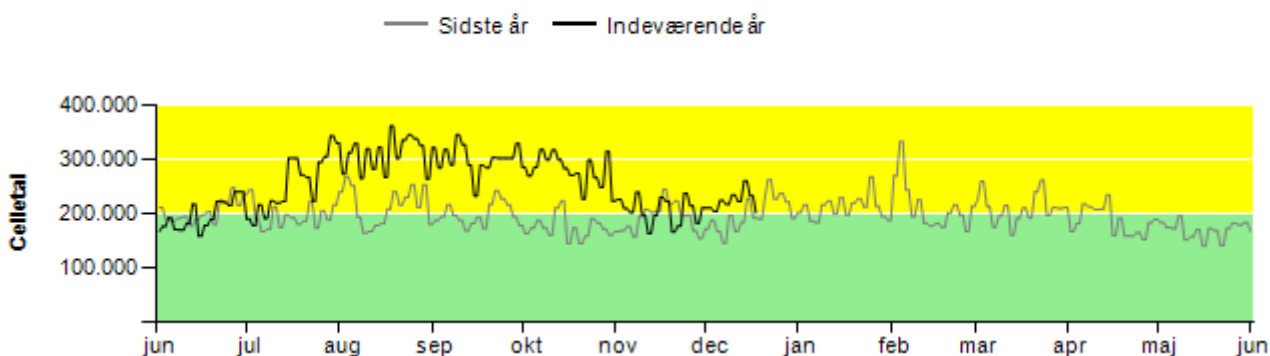


Mejeri, proteinpct (%)



Der har på tavlemøderne været fokus på **celletal**

Mælkekvalitet og Kval. tillæg, mulig indtægt (Øre/kg EKM) er brugt på møderne til diskussion af tiltag.



Effektopsamling ½ side

- Produktionsforandringer (bilag) særlige kan kommenteres * vedlagt som bilag (kan vi lave en metode i Nøgletalstjek, så vi ikke skal have alle produktionsbilag med?)
- Samlet evaluering proces og felt arbejde mv.
- Effekter og sideeffekter

Se fremad ¼ side

Fortsætter med at få besøg af Michael (3-4 besøg) i løbet af den næste halve årstid for at komme helt i mål med alle værktøjerne. Især tavlemøde og Foderregistrering og –kontrol er endnu ikke fuldt implementeret på bedriften.

SEGES pkt. (Internt)

Betalingsvillighed, vigtige input fra evalueringen, diverse

Bilag 1 - Skema

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
Weekplaner/ Tavlemøde	start	1	Deltagere/ansvarshavnede/mødeleder Hyppighed/tidspunkt Kort proces beskrivelse: Hvem/hvad/hvordan Største/særlige udfordringer	Udfordringer Succeser Mål/opnået hvorfor, hvis forskel
	mål	4		
	Opnået Kommentar? fx undtagen	3		

- Roadmap vedlagt som bilag

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
KMP	start	1	Deltagere/ansvarshavnede/mødeleder Hyppighed/tidspunkt Kort proces beskrivelse: Hvem/hvad/hvordan Største/særlige udfordringer	Udfordringer Succeser Mål/opnået hvorfor, hvis forskel

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
Foderregistrering/ Foderkontrol	start	1	Deltagere/ansvarshavnede/mødeleder Hyppighed/tidspunkt Kort proces beskrivelse: Hvem/hvad/hvordan Største/særlige udfordringer	Udfordringer Succeser Mål/opnået hvorfor, hvis forskel

Caserapport Bedrift 4 (2015)



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Indhold

Indledning	1
Feltarbejde	1
Evaluering feltarbejde	2
Andet besøg med roadmapping og motivationsværktøj	2
Evaluering og refleksioner på roadmaps og motivationsværktøjerne	3
Beskrivelse af de enkelte værktøjer	3
Arbejdslistes	3
Evaluering og refleksioner Arbejdslistes	3
Weekplanner og Forbedringstavlen	3
Evaluering og refleksioner Weekplanner og Forbedringstavle	4
KMP	4
Evaluering og refleksioner KMP	4
Effekt af forløbet	5
Generelle ting til processen/forløbet	5
Tidslinje	6

Indledning

Case-rapporten er skrevet med det formål, at samle erfaringer og evaluering på både processen og værktøjerne i den periode, hvor projektet er forløbet på bedriften.

På bedriften er der i projektføreløbet arbejdet med værktøjerne Arbejdslistes, Weekplanner/forbedringstavle og Kritiske Målepunkter (KMP). Ejer er sammen med de værktøjer, blevet introduceret for motivationsarketyper og roadmaps til at udbygge arbejdet med at implementere værktøjerne. Roadmaps er brugt til at identificere startniveau og hvilket niveau der ønskes opnået. Motivationsarketyperne er forsøgt brugt til, at få de rigtige personer til at trives med de forskellige værktøjer.

Værktøjerne er blevet introduceret ved besøg og der er lavet opfølgning, sparring og justeringer undervejs både telefonisk og ved besøg.

Projektføreløbet er afsluttet med en evaluering, som startede med en elektronisk evaluering, der blev fulgt op med et besøg.

Feltarbejde

Vi mødte ind kl. 6, og Lone var med til den sidste times malkning. Det var Medarb 1, der malkede. Lars snakkede og fulgte med Ejer og fulgte senere med Medarb 2, da han mødte ind. Vi fik et godt indblik i daglige rutiner og beskrevet ugens rutiner.

Vores indtryk var, at det er en bedrift, hvor der er udfordringer med at finde de rigtige medarbejdere. Der har været en del udskiftning. Den kvindelige driftsleder var pt. sygmeldt og skulle derefter på barsel.

Vores fornemmelse af stemningen på gården er, at de folk der var på bedriften, har det godt sammen. De virkede ikke til at være stresset. Men det virkede også som om, at tingene ikke kan vedblive på samme måde. Der er nogle kendte udfordringer; Medarb 2 er elev og skal på skole til februar. Medarb 1 er timelønnet og virker som han er ok med det arbejde, han udfører lige nu. Men at det ikke er det, han brænder for. I november siger Medarb 1 op og Ejer ansætter Medarb 3 i december. Medarb 1 er dog stadigvæk weekend afløser.

Ejer trives ikke med rutineopgaver, og har også brug for at være fleksibel. Ejer forventer, at projektet kan bidrage med nye øjne på bedriften. Der er sket mange ændringer på bedriften og nu skal der fokuseres og optimeres i stalden. Fokus er på, at de ansatte kan se, når noget lykkes, fordi det giver arbejdsglæde. Som Ejer siger: "Det er godt at kunne se, at de folk der er på bedriften, synes at det er fedt".

Kommunikationen på bedriften er en udfordring. Den er ikke sat helt i system og Ejer er nogle gange i tvivl om, han har fået givet alle besked. Ejer synes, at det er vigtigt, at der er en uformel tone, og det må gerne være sjovt at være på arbejde.

Der er i samarbejde med kvægrådgiver fokus på forbedringspunkter, f.eks. kodødelighed. Mål og status er gjort synlig på en tavle, der hænger i staldkontoret. Der er gode systemer på bedriften nu, til fraseparering af dyr, tjek på registreringer m.v. Medarb 1 er godt i gang med at bruge DMS. Ejer vil gerne overlade arbejdet på computeren til Medarb 1.

Feltarbejdet i stalden varede fra 6.00 til 10.00. Her var alle "rutinemæssige" opgaver klaret. Interviewet varede 2 timer og blev flere gange afbrudt pga. af telefonopringninger til Ejer.

Evalueringsfeltarbejde

Ejer mener at feltarbejdet var ok og ikke generende – det er helt ok at blive "overvåget". Men kan heller ikke helt sige, hvad indflydelse det har haft på forløbet. Ejer synes godt om interviewet.

Der har været meget personale skift. Så det indtryk, vi fik af medarbejderne på feltarbejdet, kunne jo heller ikke bruges undervejs. Måske skulle vi have taget os tid til et lille interview af Medarb 3, da han blev ansat og forklaret lidt mere om projektet.

Feltarbejdets formål var at fornemme kulturen på bedriften, og hvordan ledelse af medarbejder er og opfattes.

Andet besøg med roadmapping og motivationsværktøj

Mødet blev afholdt ca. en måned efter feltarbejdet. Mødet blev holdt på 2 timer, og vi gik frem efter følgende dagsorden:

1. Kort tilbagemelding på interview og observationer
2. Kort gennemgang af indsatsområderne og beslutning af indsatsområderne
3. "Roadmapping" på indsatsområder (en form for skallering)
4. Præsentation af motivations-model
5. Det videre forløb – herunder aftale om opfølgning

Målsætningen er at involvere medarbejderne mere i ledelse og bedriftens resultater. Målet er at medarbejderne kan få øget deres overblik og deres ansvar i dagligdagen.

Ejer valgte at arbejde med **Arbejdslister, Weekplanner og Forbedringstavlen**, (først opstart med weekplanner og opstart af forbedringstavlen, når arbejdsliste og weekplanner er godt i gang) **samt KMP**.

Roadmapping blev gennemgået på arbejdsliste, tavlemøder og KMP

Begge medarbejdere blev placeret som 'ligevægtsarbejder' som trives med, at der er system i arbejdsopgaverne, udføre et godt stykke arbejde og motiveres ved holdarbejde. Derfor er det vigtigt, at dele glæder og udfordringer ved at indføre nye rutiner.

Evaluering og refleksioner på roadmaps og motivationsværktøjerne

Ved evalueringen kan Ejer ikke huske motivationsprofilerne og kan derfor heller ikke huske formålet med dem. Efter møde 2 har brugen af motivationsteorien ikke været synlig i forløbet.

Vores snak om motivationsprofiler fik Ejer til at reflektere over hvor man motivere medarbejderne.

Beskrivelse af de enkelte værktøjer

Arbejdslistes

Bedriften var godt i gang med at bruge DMS arbejdslistes, men vi vurderede at der var mulighed for at bruge flere af listerne, samt at sætte dem op så de passer til bedriften. Indsatsområdet blev sat i gang som det første.

Bedriften ligger i roadmaps på ca. **trin 2**, hvor enkelte lister bliver brugt. Ejer vil gerne have bedriften op på **trin 5**, hvor Ejer skal vide hvad listerne kan, men overlader det helt til de ansatte, at udføre opgaver og registrering ud fra listerne.

Processen

Første indsats var arbejdslistes d. 12. november, hvor der var introduktion til og opsætning af listerne. Introduktionen tog 2 timer. Arbejdslistes blev introduceret til både Ejer, Medarb 2 og Medarb 1, da alle skal kunne bruge listerne, så rutinerne er de samme uanset, hvem der passer besætningen.

På efterfølgende besøg har Lone spurgt ind til brug af listerne, og der har været nogle få ting der skulle kigges på. Desuden aftalte vi, at Medarb 2 skulle begynde at bruge listerne også. Efter Medarb 1 sagde op var der en overgangsperiode, hvor Medarb 1 har lært Medarb 3 at bruge DMS. Derefter havde Medarb 3 også er par ting, vi skulle kigge på i fællesskab.

Evaluering og refleksioner Arbejdslistes

Medarb 3 bruger diverse arbejdslistes dagligt. Medarb 1 og Ejer kan bruge dem, men skal nok bruge lidt mere tid. Medarb 2 skal til at arbejde med DMS nu (Ejer er skuffet over at han ikke har lært det på landbrugsskolen).

Der bruges – endnu – ikke direkte registrering fra listerne og derfor vurderes det at niveauet på roadmaps er flyttet fra 2 til 5

Weekplaner og Forbedringstavlen

Udgangspunkt og mål for Weekplaner/forbedringstavle(roadmapping)

Ejer vil gerne have glade medarbejdere med stor motivation og stort engagement. Selvom de ikke er i gang med tavlemøde ved start af projektet, er det målet, at de kommer op på **trin 5** mht. forbedringstavlen og **trin 4** mht. weekplaner. Det vil sige at tavlemødeledelsen efterhånden går på skift. Mødet bliver afholdt selvom, Ejer måske ikke er der. De har selv tænkt på opgaver inden mødet og fordeler dem på mødet, ligesom de naturligt også spiller ind med forbedringsforslag.

Processen

Introduktionen til weekplaner fandt sted d. 27. nov. Ulrik lavede en forventningsafstemning inden opstart af weekplaneren og følgende ting blev vendt:

Formål: Weekplaner skal bruges til at systematisere og sikre koordinationen mellem de ansatte på bedriften. Hvem gør hvad, hvornår og hvilke "to do opgaver" er der, hvis man har ekstra tid.

Hvornår: Mødet skal holdes hver fredag kl 8.30. Tavlemødelederen vil gå på omgang, men på forbedringstavlen vil Ejer have det overordnede ansvar.

Største forhindring: At der er travlt og mødet glemmes/springes over. **Løsning:** Hold hellere et ultra kort møde evt. på staldgangen, koordinere og en får ansvar for at opdatere tavlen.

Næste step var forbedringstavlen og Ulrik lavede også en forventningsafstemning inden opstart denne og følgende ting blev vendt:

Formål: Forbedringstavlen skal bruges til at diskutere mål og indsatser på mål, samt små forbedringer. Deling af viden, samt at de ansatte tager mere ansvar. Derudover skal "hvad gik godt" bruges til også at snakke om de 90% der går godt, i stedet for kun at arbejde med de 10 % der skal forbedres/driller.

Hvornår: Mødet holdes sammen med weekplanner mødet hver fredag. Tavlemødelederen vil som udgangspunkt være Ejer.

Største forhindring: At de ansatte ikke skriver forslag op i løbet af ugen, samt at de ikke siger noget på mødet. **Løsning:** De ansatte skal skrive noget op inden mødet (skal gentages mindst 10 gange på møderne, før det er en ny rutine). Derudover skal hver ansat på sigt have et ansvarsområde, som de kort giver status på. Det indføres senere.

Gode råd Skriv en dagsorden i højre hjørne så mødeleder kan se rækkefølgen (så man ikke også huske på det). eksempel;

1. Weekplaneren, herunder indkøb og arbejdsliste
2. Hvad gik godt sidste uge ☺
3. Mål og indsatser (med prioritering og handlingsplan)
4. Små forbedringer (med prioritering og handlingsplan)
5. Andet?

På de møder vi har været med til har der været stor energi og lyst til at deltage aktivt.

Evaluering og refleksioner Weekplanner og Forbedringstavle

Weekplanner bruges dagligt og sættes op på et ugentligt møde. Ejer mener ikke han er "diktatorisk", men uddelegerende og at det fungerer godt. Weekplanner været et godt redskab ved indkøring af nye medarbejdere. I forhold til roadmaps vurderer Ejer at de er trin 4

Ejer savner et værktøj til at markere om en opgave er udført, både mht. om det er udført, men også hvornår det er gjort sidst (f.eks. smøring) – Lone henviste til et system på hjemmesiden.

Forbedringstavlen bruges ikke efter den plan vi lagde ved start. Den fungerer mere som notesblok til intern formidling – samt opslagstavle. Og er dermed er besætningen ikke på trin 5, som var målet.

Forløbet har været lidt svært pga. flere skift i personalet. Ejer er overbevist om, at udbyttet havde været større med samme personale i hele forløbet. Ejer har en udfordring med at "holde sig selv i nakken" og holde ved de nye tiltag. Så det var godt at blive ringet op og holdt "på sporet" – og det er faktisk helt nødvendig for at komme i mål.

Udfordringen har bl.a. været, at få tid til forberedelse af møderne. Men Ejer prioriterer at få holdt møderne – og der kommer altid noget op

KMP

KMP (Kritiske Målepunkter) – skulle bruges sammen med tavlemøderne, så der kommer nye nøgletal og retning diskuteres. Ejer vil gerne have at Kritiske Målepunkter er en del af tilbagemeldingen på tavlemødet. Både Ejer og medarbejderne har noget kendskab til KMP ved start og er på **trin 2-3**.

Ejer vil op på **trin 4**, så alle er i DMS for at se status i løbet af ugen og kan evt. fremlægge det på tavlemødet.

Processen

Der var en kort introduktion til KMP og opsætning af mål og grundoplysninger, da de allerede var godt i gang med at bruge KMP.

Evaluering og refleksioner KMP

KMP bruges på skærmen. Især KMP vedr. mælk der bruges og primært at Medarb 3 Der printes ikke ud og de bruges ikke ved tavlemøderne. Vurderer at de er nået til trin 4 på roadmaps

Reproduktion og yversundhed kunne være andre potentielle indikatorer, men Ejer synes det er lidt svært, da forhold, som medarbejderne ikke har indflydelse på, har stor indflydelse på resultatet (foder, strø materiale)

Effekt af forløbet

Personaleskift og overdragelse af medarbejder er forgået bedre pga. weekplanner.

Ejer mener at de har fået skelettet til at "hænge" tiltag op på, ved tavlemøderne.

Der er kommet mere struktur og system i hverdagen både for ejer og medarbejdere.

Ejer føler at medarbejderne tager mere ansvar, måske fordi de føler sig mere trygge.

Ejer vil gerne, at om et halv år, er der flere punkter på tavlen, og medarbejderne er mere involveret. Samt at de er længere med strukturerer rutinerne

Generelle ting til processen/forløbet

Efter feltbesøget så vi på en ejendom med gode produktionsresultater, men også en bedrift hvor der var udfordringer med at få de folk, der skal til, for at hæve produktiviteten. For ejer er det vigtigt og højt prioriteret ikke at være bundet til stalden i for mange faste opgaver.

Hierarkiet på gården er fladt i forhold til planlægningen og udførelsen af arbejdsopgaver.

De faste rutiner omkring køerne er planlagt for ugen, men de øvrige opgaver (f.eks. gyllepumpning, vask af vandkar m.v.) kunne måske sættes mere i system. Arbejdsplanlægningen sker meget fra dag til dag, og ud fra hvad der er mest presserende.

Efter feltarbejdet tænke vi at arbejdsplanlister kunne være gode at bruge under weekplanner mødet, så der er overblik over hvor mange dyr der skal håndteres i løbet af ugen. Det kunne være flytning af dyr til og fra hotel, køer der skal gødes m.v.

Tavlemøde var oplagt til bedriften. Ejer vil gerne have glade medarbejdere med stor motivation og stort engagement. Og så er det stedet, hvor Ejer kan sikre, at alle får de nødvendige informationer. Ejer var ambitiøs med målet for tavlemøderne. Ved afslutning af projektet på ejendommen er målet næsten nået, der er i løbet af processen sket det at medarbejdere er meget motiveret og arbejde er blevet mere struktureret.

Der er stadig flere ting at arbejde med, som vil kunne give en yderligere effekt på ejendommen:

- Bedre forberedelse af til møderne hos mødeleder
- Uddelegering af ansvarsområder til ansatte
- Opfølgning på ansvarsområder. Evt. ved brug af KMP på møderne
- Opsæt mål på tavlen og følg op på disse. Hvis KMP understøtter opfølgning er det oplagt at bruge dem
- Sparring på tavlemøderne en gang i mellem fra ekstern konsulent

Tidslinje

Antal ansatte og funktion

Ejer (ejer)
Medarb 1 (malker, altnuligmand)
Medarb 2 (elev – kalve, blander foder)
Medarb 3 (malker, altnuligmand)

Rådgivere SEGES

Lone Waldemar (tovholder)
Lars Nielsen (feltstudier og 2. møde)
Ulrik Toftegaard (tavlemøde facilitator)
Johannes Frandsen (evaluering)

Beskrivelse af kronologien

Dato	Deltagere	Aktivitet
1. okt.	Lars Lone	Feltbesøg. Vi mødte ind kl. 6 Vi startede med at følge med rundt, for at se rutiner og slutter formiddagen af med et interview med Ejer
4. nov.	Ejer Lars og Lone	2. besøg med tilbagemelding på feltstudier og aftaler om videre forløb
12. nov.	Medarb 1, Medarb 2 (Ejer) og Lone	Opstart af Arbejdslisters
27. nov.	Medarb 1, Medarb 2, Ejer, Ulrik og Lone	Opstart af weekplanner Opfølgning på brugen af arbejdslisters
17. dec.	Medarb 1, Medarb 2, Ejer, Medarb 3, Ulrik og Lone	Opfølgning på weekplanner og opstart af forbedringstavlen Opfølgning på brugen af arbejdslisters
20. jan.	Ejer Lone	Opfølgning på telefon
10. feb.	Ejer Ulrik	Opfølgning på telefon
14. mar.	Ejer Ulrik	Opfølgning på telefon og forberedelse til besøg 18. marts
18. mar.	Ejer, Medarb 1, Medarb 2, Medarb 3, Lone og Ulrik	Tavlemøde, (opfølgning på WP og Forbedringstavlen) KMP, (hvad er status og udviklingsmål) samt inddragelse på møder
19. apr.	Ejer Ulrik	Opfølgning på telefon
13. maj	Ejer, Medarb 3, praktikant fra Frankrig og Lone	Opfølgningsmøde
23. jun.	Ejer, Medarb 2, Medarb 3, Ejer F og Lone	Evalueringsmøde

Case rapport – Ejeren Nielsen – Bedrift 4

Besætningen er på 700 jersey køer med opdræt. Alle dyr er på ejendommen. Der er ansat en driftsleder, en dyrlæge på deltid, en ansvarlig for ungdyrstalden og 6 udenlandske malkere.

Projektet startede den 10. maj 2016 med første besøg og sluttede d. 27. oktober 2016 med ottende besøg.

Ejeren	Ejer	Profil: Resultatorienteret arbejdshest – vil gerne være 'den bedste'
Driftslederen	Driftsleder	Profil: Ligevægtsmedarbejderen / opgaveorienteret arbejdshest
Medarbejder	Ansvarlig for ungdyr	Profil: Ligevægtsmedarbejder
Udenlandske medarbejdere	Malkere	Fordelingen blandt medarbejderne er, at der er flest medarbejdere der primært er ligevægtsmedarbejdere, men der er også 1 resultatorienteret arbejdshest og 2 opgavefokuserede arbejdsheste

Ejeren og Driftslederens fokuspunkter er, at de gerne

1. vil motivere medarbejder, især udlændinge og inddrage dem mere. Samt give dem mere interesse i produktionen.
2. udnytte bedriftens ressourcer bedst mulig
3. vil gøre produktionen bedre ved bedre planlægning. Men planlægningen skal også gerne være fleksibel og Ejeren kan ikke med helt faste rammer. Der skal være luft og mulighed for at flytte rundt på arbejdsopgaver.
4. vil have strømlinet kommunikationen, så alle får det samme at vide. Og der bliver mulighed for at dele informationer og der er kommunikation mellem kollegaer

Præsentation af forløb

Feltarbejdet foregik ved at Mette gik med XX, og Lone gik med Driftslederen. Derefter var der interview af både Ejeren og Driftslederen. Driftslederen og Ejeren er meget forskellige i deres tilgang til arbejdet. Driftslederen er til faste rutiner og det er Ejeren ikke – han vil hellere have luft til at planlægge.

Ved første besøg fik Mette og Lone ikke snakket med medarbejdere og fik derfor ikke præsenteret sig selv og projektet. Set i bagespejlet vil det have været godt at få alle medarbejdere i tale på første besøg. Det var først ved 5. og 6. besøg Mette og Lone havde medarbejder på tomandshånd.

Andet besøg var Mette og Lones tilbagemelding på 1. besøg og her blev det bestemt hvilke værktøjer der skulle arbejde med i projekt perioden. Ved besøget blev motivationsprofilerne også introduceret og Ejeren og Driftslederen bestemte deres egen arketype og vurderede de ansattes arketyper. Ved 5 og 6 besøg snakkede Mette og Lone med de ansatte. Her blev tavlemøderne evalueret af medarbejderne og der blev sat motivationsprofiler på medarbejderne. Efterfølgende gav Mette og Lone en tilbagemelding til Ejeren og Driftslederen.

De efterfølgende besøg var opstart af tavler og sparring på tavlemøder. Herunder snak om hvordan DMS udskrifter kan bruges på tavlemøderne. Syvende møde var omkring foderkontrol og ottende møde var evaluering.

Opsummering på brug af værktøjer - se bilag 1 og Roadmaps

Tavlemøder forsætter fremover med Driftslederen som mødeleder. Foderkontroller forsætter med sparring fra rådgiver og KMP fuldfoder sættes i gang senere. Husk at tavlemøderne skal udvikle sig og nye mål skal på, for at gøre dem aktive.

Ejeren og Driftslederens evaluering af værktøjer og forløb

Produktionen igennem projektperioden er dokumenteret i bilag 2. Lige før projektets start er der genoptaget 3*malkning, som alene kan give ændringer i celletal og har hævet ydelsen. Der har i perioden været udskiftning af 3 malkere, og det nye team arbejder bedre sammen end det gamle. Så arbejdsklimaet og kommunikationen er blevet bedre. Om tavlemøderne eller nye medarbejder eller begge dele, har haft effekt er svært at adskille.

Det godt at implementeringen forløb over en periode. Lidt svært at se, hvad feltarbejdet gør. Det var lidt underligt og forstyrrende. Men interviewet gav mere mening. Under implementeringen var det godt, at der var afstand imellem møder, fordi det gav mulighed for nå at arbejde med tingene. Det var godt at få feedback. Det skal være en anden end den rådgiver, der normalt kommer på bedriften, ellers kan let blive for fag-fagligt

Tiden som er brugt på bedriften er givet godt ud. Ejeren synes ikke, at han har brugt så meget tid. Det er muligt at øge effektiviteten ved at dele fif og udnytte tiden bedre. Det forløb som har været på bedriften er bedre end kurser, men også dyrere, fordi der ikke er andre til at dele omkostningerne. Ejeren kan heller ikke se, hvordan forløbet kan laves om til et kursus med flere deltagere. Han tror ikke, at han kan åbne sig så meget som det kræver, hvis der er andre tilstede.

Ejeren er som person ikke interesseret i at deltage i lederkurser, idet han har sin egen stil, som virker for ham. Ejeren mener, at der er mange, der kan have stor gavn af forløb som det de har været igennem. Ejeren har været tilfreds med forløbet, men vil ikke selv betale for det.

Ejeren og Driftslederen mener at motivationsprofiler er spændende og kan bruges. Specielt ved danske medarbejder. Det er sværere med udenlandske, da de arbejder under en anden præmis, idet de har valgt at tage hjemmefra i en periode for at få arbejde og for at tjene penge. Dog mener Mette og Lone at motivationsprofilerne også har en berettigelse hos de udenlandske medarbejdere. Idet de giver mulighed for at se gruppen som andet end 'arbejdstagere', der kun er her for lønnen. Interview med medarbejderne og intro til profilerne gav et lidt dybere Driftslederskab til medarbejderne.

Bilag 1 - Opsummering på brug af værktøjer

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evalueringsværktøj
Week-planner	start	0	Driftslederen har været mødeleder igennem hele perioden og mødet er holdt hver torsdag kl. 12.30 og 13.00.	Udfordringen er at medarbejdere ikke bliver involveret i planlægningen og har ingen medbestemmelse
	Mål Ejer Medarbejdere	5 4	Der er altid en medarbejder der ikke er tilstede pga. ferie. Ellers deltager alle. Tavlen er opdelt så weeDriftslederendvakter kan ses 14 dage frem. Der er plads på tavlen til at skrive opgaver og obs. kører	Medarbejderne er glade for det overblik de får på tavlen.
	Undtagelse i form af at der ikke bliver spurgt ind til medarbejderes planer		Til hvert møde bliver tavlen opdateret på forhånd. Så der er ikke meget at gennemgå på mødet. Medarbejderen kigger på tavlen selv om mødet er aflyst, så de er begyndt at bruge tavlen aktivt.	Medarbejdere har arbejdstiden fuld booket ud. Så det virker ikke med at de selv går ind og tager opgaver. Og Ejeren vil også hellere at medarbejdere ringer, fordi det giver den rigtige prioritering i opgaverne.

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
Forbedringstavle	start	0	Punkterne på forbedringstavlen har været målsætninger og udvikling af produktionstal via udskrifter fra DMS. Det har været fra KMP (oversigt, leveret mælk, kvalitetstal) og Nøgletalstjek Der har i hele perioden været stor fokus på celletal. Desuden har "godt sidste uge" og gode ideer været en del af dagsorden. Gode ideer bliver prioriteret og det bestemmes hvem der har ansvar. Driftslederen har i hele processen arbejdet med rollen som mødeleder, og udviklet mødeleder rollen.	Igennem hele perioden har punktet "godt fra sidste uge" været en udfordring. Der er arbejdet med "gode ideer" så de foreslåede ideer er realistiske og ikke alt for "skøre" Forbedringsforslag skal der spørges ind til og der er ikke altid noget. Medarbejdere er blevet bedre til at sortere i forbedringsforslag før de kommer på tavlen. Ejeren synes, at det er mere fornuftige forslag, de kommer med. Der har været fokus på udviklingen af celletallet. Medarbejderne er ikke direkte involveret i løsningen af problemer, men blevet orienteret om effekten af tiltag.
	Mål Ejer Medarbejdere	4 3		
	Opnået Ejer Medarbejdere Målet er opnået, dog uden "medarbejdere har sat forbedringsforslag på i løbet af ugen" og "medarbejdere har taget stilling til beslutning pkt. om forslaget"	4 3		

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
Foderkontrol	start	2	Ejeren og Driftslederen har arbejdet med Foderregistrering og foderkontrol. Foderkontrol blev inddraget sent i processen, men Ejeren har lavet en foderkontrol som gik godt.	Foderkontrollen som gav anledning til ændringen af fodringen via sparring med kvæg-rådgiver Ejeren vil forsætte med at lave Foderkontroller, da det giver en god indsigt
	Mål Måske 5 på sigt	4		
	Opnået Når fodringen er mere stabil vil Ejeren overveje KMP fuldfoder og dermed trin 5	4		

Roadmapping – Foderregistrering (FR) og -kontrol (FK)

Ønske niveau er markeret med **X** opnået niveau er markeret med **✓**

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Den eller de der er ansvarlige for fodringen	• Driftslederender Foderkontrol (FK) som et værktøj til opfølgning på fodringen • Bruger ikke FK på bedriften	• Laver ikke selv FK • Rådgiveren laver Foderregistrering (FR) og FK ved: - besøg af rådgiver - foderskifte - "problemer" relateret til fodring • Agerer derefter	• Laver selv FR og FK ved: - ydelseskontrol - foderskifte - "problemer" relateret til fodring • Drøfter FK med rådgiveren, før der laves en ændring	• Laver selv FR og FK hver 14 dag • Følger FK i KMP, gerne på tavlemøder Drøfter FK med rådgiveren, før der laves en ændring X ✓	• Laver selv FR og FK hver 14 dag. • Sender analyser til KMP fuldfoder 11 gange om året • Følger FK i KMP, gerne på tavlemøder • Drøfter FK med rådgiveren, før der laves en ændring
Udbytte (for bedriften og medarbejdere)	• Intet udbytte for bedriften	• Opfølgning på fodringen mht. til effektivitet og næringsstoffer på "stikprøve" basis. • Tjek på om foderplanen fungerer • Mulighed for at rette en fodring, der ikke helt fungerer	• FK giver grundlag for - at optimere fodereffektiviteten - styre foderbudgettet - Bedre sparring med rådgivere omkring justeringer af fodringen	• Tæt opfølgning • Mulighed for hurtigt at rette ind, så næringsstoffer og energi passer • Styr på grovfoderbeholdning. • Alle har Driftslederskab til hvordan fodringen fungerer og Driftslederender justeringer og betydningen for økonomien	• Helt tjek på fodringen • Styringen af lagre på bedriften • Tjek på hvad kørerne får på foderbordet via analyser af det ud fodrede og ikke kun beregnede værdier • Alle har Driftslederskab til hvordan fodringen fungerer og Driftslederender justeringer og betydningen for økonomien

*KMP-fuldfoder er et analysetilbud, der integrerer systematisk overvågning af fodringen i malkekvægsbesætninger med data fra DMS og Kvægdatabase. KMP-fuldfoder baseres på prøver af foderblandinger til malDriftslederender køer og/eller goldkøer, der indsamles i forbindelse med ydelseskontrol. Der udleveres prøvekit ved opstart af KMP-fuldfoder og besætningen modtager forregistrerede prøveposser til et halvt eller helt år ad gangen.

Road mapping- Weekplanner på Tavlemøder

Ønske niveau er markeret med X opnået niveau er markeret med ✓

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejder- nes (ME) in- volvering	• ME møder til tavlemøderne, men byder ikke ind med nogen arbejdsopgaver • ME siger ja og nej til opgaver, de får tildelt • Ikke dialog	• ME byder ind med at fordele de arbejdsopgaver der er på tavlen • Byder ikke ind med nye arbejdsopgaver	• ME har gjort sig tanker om hvilke opgaver de skal have løst i løbet af ugen • Svarer når de bliver spurgt	• ME kommer selv med forslag til arbejdsopgaver og arbejdsfordelingen af ugens opgaver • "Go look and see" • ME med ansvarsområder, giver kort status X ✓	• ME er forberedt og har allerede inden mødet snakket sammen om arbejdsopgaver, de skal planlægge i den kommende uge • Tavlemødedeltagerne skiftes til at styre mødet hvor hver ME giver status på hans/hendes ansvarsområder
Landmand/ driftsleders (LM) involve- ring	• LM leder og fordeler opgaverne, uden at henvende sig til ME • Møderne afholdes ikke regelmæssigt. • Ingen dagsorden og for lange møder	• LM leder og fordeler opgaverne • LM spørger ME om de har lyst til opgaverne • Dagsorden og møderegler (tlf, tidsrum)	• LM prøver at inddrage ME, ved at fortælle hvilke opgaver der skal løses henover ugen • Fast dagsorden men hvor LM forbereder sig inden ved at observere succeser og udfordringer hos ME. Bruger lidt spørgeteknik	• LM spørger ind til hvad ME har planer om i denne uge • Bruger meget spørgeteknik og åbne spørgsmål	• LM styrer dagsordenen og spørger ind til den enkelte ME planer • Der ligges op til diskussion i gruppen • Er LM ikke tilstede, afholdes mødet alligevel X ✓
Udbytte (for bedriften og medarbejder- e)	• Samling af ME • ME får den samme information	• De opgaver LM har planlagt fordeles på ME • TanDriftslederen om at vi alle er med til at forbedre og ændre udvikles • Det giver en ankerDriftslederendelse at have gjort noget ekstra for bedriften eller ME'erne	• ME begynder at tage initiativ til at få planlagt, fordelt arbejdsopgaver og gøres noget der letter hverdagen • Team-ånden styrkes	• Alles tanker og opgaver bliver delt i fællesskab • Bedriften har fået overblik over hvornår de har mere tid til pluk- opgaver og er mere effektive • Der er en klar team-ånd	• Der nås rigtig mange pluk-opgaver • Bedriften er super effektiv • Bedriften arbejder hele tiden med at forbedre resultatet

Roadmapping - Forbedringstavle på Tavlemøder

Ønske niveau er markeret med **X** opnået niveau er markeret med **✓**

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejder- nes (ME) in- volvering	• ME møder til tavlemøderne • Ingen forbedringsforslag og ros • Ikke dialog	• ME byder ind med ros og nogle få forbedringsforslag.	• ME har sat forbedringsforslag på i løbet af ugen • ME har taget stilling til beslutnings pkt. om forslaget. • Nye tiltag og effekt/indsat matrixen bruges til diskussion i ME-gruppen. X ✓	• ME med ansvarsområder, giver kort status. • Brug af "Go look and see".	• Input og diskussion omkring målstyring og nye tiltag. • Skiftende tavlemødeleder • Hver ME fortæller om status på ansvarsområder.
Landmand/ driftsleders (LM) involve- ring	• LM gennemgår tavlen, uden at henvende sig til ME • Ikke regelmæssige møder • Ingen dagsorden og for lange møder.	• LM leder og gennemgår tavlen. Forbereder sig en smule. • Fokus er på forbedringsopgaverne samt mål for bedriften. • LM spørger ME om de har forslag til forbedringer • Fast dagsorden og møderegler (tlf., tidsrum).	• LM prøver at inddrage ME, via "hvad gik godt sidste uge", forbedringer, prioritering og bedriftens interne mål. • Fast dagsorden m. forbedrelse (observere succeser og udfordringer hos ME). • Brug af spørgeteknik	• LM spørg ind til mål og indsatser. LM bruger KMP/KPI'er til at vise status. • Bruger meget spørgeteknik. • God stemning på møderne. X ✓	• Der er stor grad af diskussion i gruppen. • Er LM ikke tilstede, afholdes mødet alligevel.
Udbytte (for bedriften og medarbejder- re)	• Samling af ME • ME får den samme information • Utilfredshed omkring udbyttet for LM	• Alle er med til at arbejde med løbende forbedringer. • AnkerDriftslederendelse for at have gjort noget ekstra for bedriften eller kollegaerne	• ME oplever stor involvering og tager mere ansvar • Mange forbedringsforslag • Team-ånden styrkes • Mindre spildtid	• Alles tanker og opgaver bliver delt i fællesskab=synergi • ME er mere effektive • Stor team-ånd.	• Bedriften er super effektiv. • Bedriften arbejder hele tiden med at forbedre resultatet. • Meget stor involvering af ME sikrer stor motivation ved arbejdet.

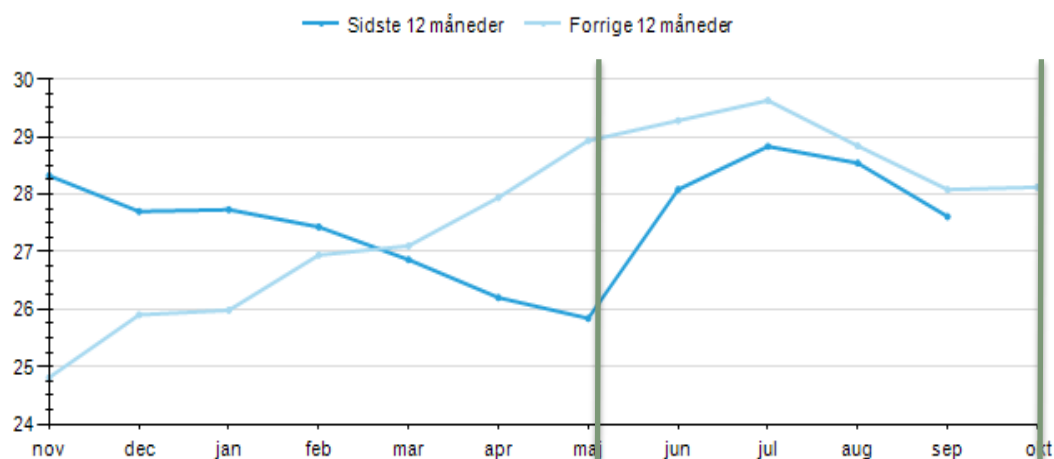
Bilag 2

Nøgletal på besætningen i projektperioden fra maj til oktober 2016

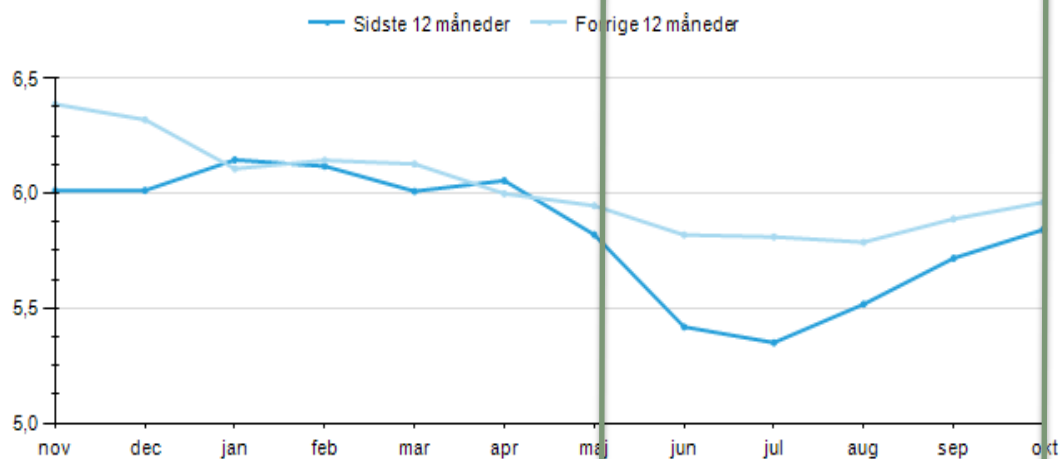
Ydelse. Opnået og planlagt leverance (afsluttede mdr. i 2016)

	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan-Okt
Opnået (ton EKM)	590	542	568	541	587	577	599	603	558	598			5762
Planlagt (ton EKM)	594	573	623	612	635	619	637	627	615	635	616	643	6169
Difference (ton EKM)	-4	-31	-55	-71	-48	-42	-38	-24	-57	-37			-407

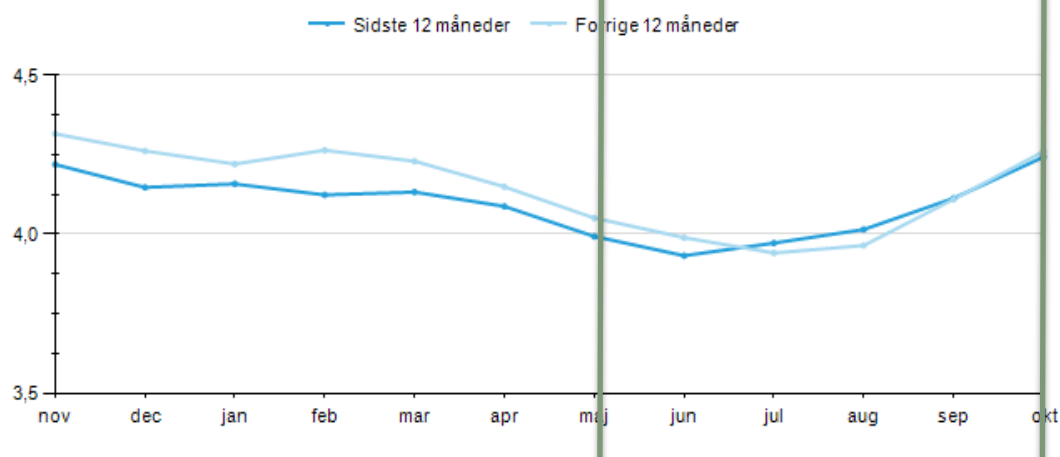
Daglig ydelse pr. ko (Kg EKM)



Mejeri, fedtpct (%)



Mejeri, proteinpct (%)



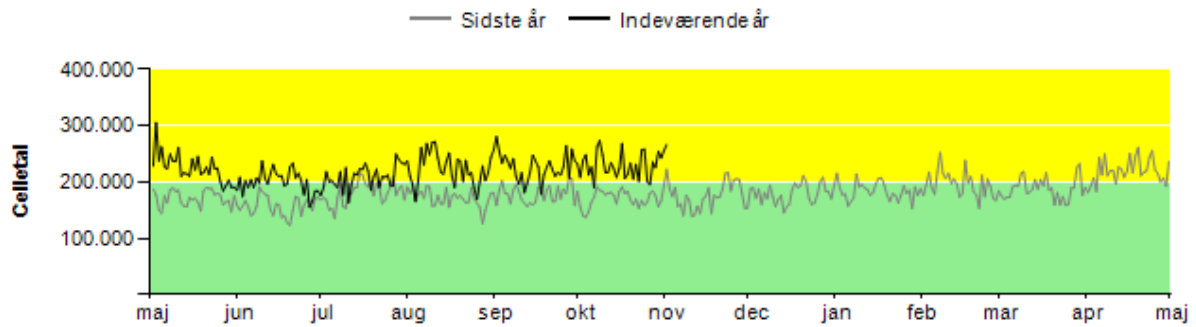
Projekt start

projekt slut

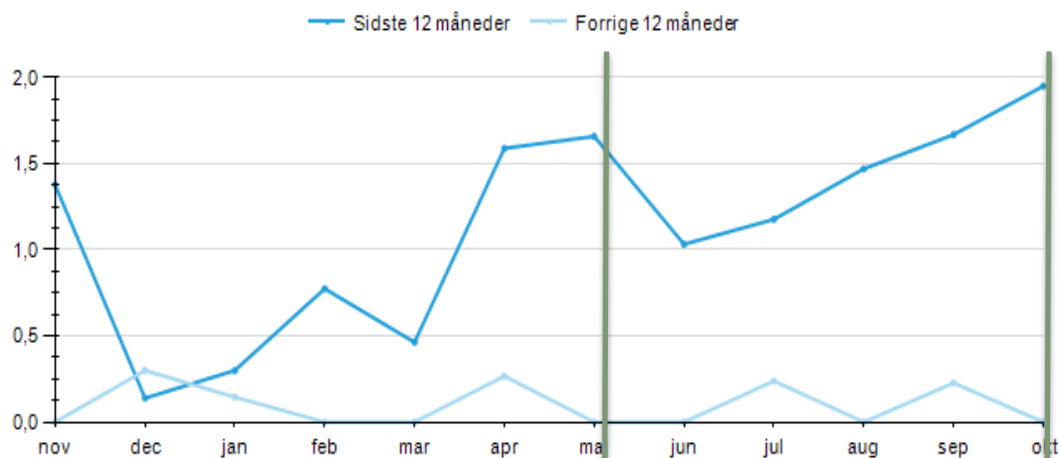
Der har på tavlemøderne været fokus på celletal

Mælkekvalitet og Kval. tillæg, mulig indtægt (Øre/kg EKM) er brugt på møderne

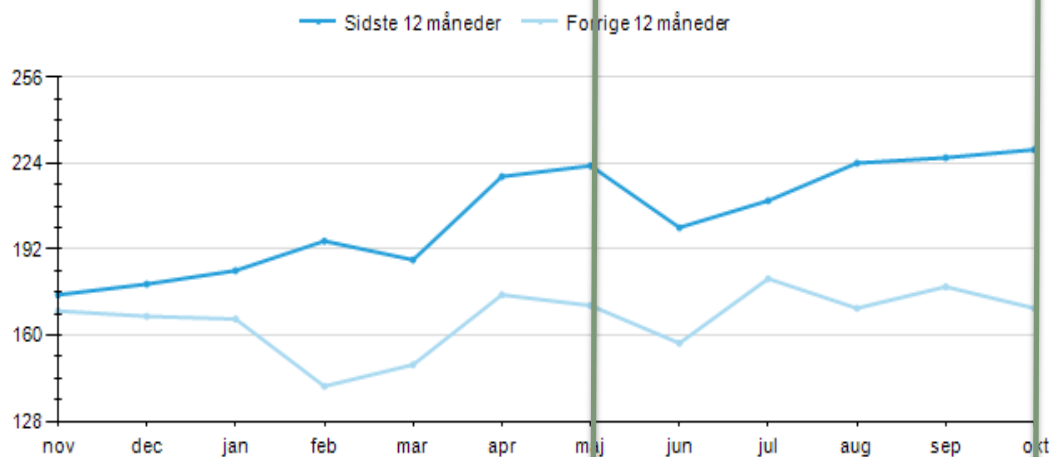
Udvikling i celletal med intervaller for fradrag og tillæg



Kval. tillæg, mulig indtægt (Øre/kg EKM)



Celletal (Antal)



Projekt start

projekt slut



Case-rapport

Bedrift 5 2015

Indhold

Indledning.....	1
Første kontakt.....	1
Feltarbejde.....	2
Evaluering og egne refleksioner feltarbejde	2
Opfølgingsmøde med roadmaps og motivationsværktøj	2
Evaluering og refleksioner på roadmaps.....	3
Beskrivelse de enkelte værktøjer.....	3
Forbedringstavlen.....	3
Evaluering og refleksioner på tavlemøderne.....	4
KMP	5
Evaluering og refleksioner KMP	5
Nøgletalstjek.....	5
Evaluering og refleksioner Nøgletalstjek.....	6
Motivationsarketyper	6
Evaluering og refleksioner Arketyper	6
Andre værktøjer.....	6
Opsamling på effekterne.....	7
Bilag	8
Fakta oplysninger	8
Kronologien (tidslinje).....	8
Spørgsmål til de ansatte vedr. motivation i september	8

Indledning

Caserapporten er skrevet med det formål at samle og reflektere på de erfaringer (udfordringer/succeser), som er opsamles i den periode, hvor projektet har forløbet på bedriften.

Caserapporten skal bidrage til refleksion i forbindelse med evaluering af forløbet på den enkelte bedrift. Her kan uddrag af rapporten anvendes.

Caserapporterne skal i anonymiseret form bidrage med refleksioner/historier til uddannelses materialet, således at andre facilitatorer kan genkende og anvende erfaringerne, der er opsamlet i projektet.

Første kontakt

Første kontakt var i forbindelse med, at Ejeren havde set vores opslag i KvægNyt og snakket med os på Kvæggkongressen. Bedriften blev ikke valgt som en af de 6 første bedrifter, men blev holdt hen for at vurdere om den skulle startes op senere, hvis der i projektet var tid og mulighed for at indhente mere erfaring.

Ejeren blev kontaktet pr. telefon først i august 2015 og det blev udtrykt, at han stadig var interesseret. Det blev fulgt op med et informationsbrev og telefonsamtale, for at aftale hvornår forløbet skulle starte. Vi aftalte kun en halv dag med feltstudier med efterfølgende interview af Ejeren.

Feltarbejde

Lars Nielsen og Jens Vingborg var på ejendommen kl. 5.10 og mødte ind sammen med Fodermesteren. I løbet af morgenen fulgte de Fodermesteren og en medarbejder (Medarb 1) i deres rutiner omkring observation, malkning, kalvepasning m.m. Efter formiddagskaffen kl. 8.30 fulgte de med ejeren rundt og fik en præsentation af bedriften – viden om bedriftens udvikling både i produktion og medarbejdere.

Det lykkedes at få et indtryk af kulturen, systematikken og ledelsesstilen overfor medarbejderne. Der var en høj grad af faste rytmer med vagter m.m. Ejeren havde et klart billede af, hvordan alle opgaver løses.

Evaluering og egne refleksioner feltarbejde

Ejeren udtrykte at feltarbejdet var godt, da det gav facilitatorerne indsigt i ejendommen. Samtidig bemærkede ejeren at det gav en del snak mellem de ansatte bagefter og satte nok dermed dagsorden for, at der bagefter skete noget.

Både fodermester og ejer var meget åben for at fortælle om bedriften. Der var generelt en stor stolthed omkring ejendommens resultater. Samtidig var der også en klar fornemmelse hos ejeren, at de var blandt de bedste og målet var at være blandt de bedste. Ejeren havde udviklet bedriften betydeligt i de 10 år, han havde ejet den. At planlægge og få tingene gennemført var en stor tilfredsstillelse for ejeren.

Opfølgningsmøde med roadmaps og motivationsværktøj

På opfølgningsmødet, som var berammet til 2 timer – men som tog 2,5 time, gik vi frem efter følgende dagsorden:

Formålet med mødet

At aftale, hvilke indsatsområder bedriften ønsker at igangsætte, herunder hvad du/de ansatte er motiveret for.

1. **Tilbage melding interview og besætningsobservation**
2. **Kort gennemgang af de mulige indsatsområder**
(arbejdsplaner, KMP, Foderkontrol, Nøgletalstjek og medarbejdermøder - forbedringstavle)
3. **Roadmapping på indsatsområderne**
4. **Beslutning om indsatsområder**
5. **Motivation**
Hvad er du og de ansatte mest motiveret for i forhold til indsatsområderne
6. **Det videre forløb herunder opfølgning fra SEGES**

Bedriften valgte følgende indsatsområder med følgende udvikling:

1. Forbedringstavlen, fra trin 0 til trin 4
2. KMP, fra trin 3 til trin 4
3. Nøgletalstjek, fra 3 til trin 4 (primært fodermesteren)
4. Motivation, afprøve arketyperne på de ansatte

Nedenstående roadmapping forklarer bedriftens valg.

Roadmapping – Hvor meget kan vi flytte os/lære

X = udgangspunkt M = Mål Trin 1-5 jf. bilag i mappen	Trin				
	1	2	3	4	5
Nøgletalstjek (Leder) Kender programmet i dag og er på Trin 3. Det er også Fodermesteren som kigger her og der er et ønske om at fodermesteren kommer op på Trin 4-5. Her bruges NT ved starten af en ny måned og til at give ros og italesætte nye indsatsområder			X	M	

Forbedringstavle (Medarbejder/Leder) Vil gerne på trin 4. Har ikke noget møde i dag. Forestiller sig et møde på 10-15 minutter hver anden uge. Vil gerne tage ting i opstarten. Vil bede medarbejdere om at komme med en forbedring til hvert møde. Medarbejderne skal foreslå nye tiltag. Mødelederen bruger meget spørgeteknik. I starten er det Ejeren som er mødeleder, men efterhånden kan det gå på skift, i hvert fald til Fodermesteren.				M	
Foderregistrering og kontrol (Leder) Er i dag på trin 2. Vil gerne op på trin 4, hvor de selv laver foderregistrering og foderkontrol hver 14. dag. Har Dairy feeder og derved adgang til fodermængder.		X		M	
Kritiske målepunkter (Medarbejder/leder) Det vil være udvalgte indikatorer som giver mening (såsom insemineringer og mælkeydelse). Nogle gange kombineret med Nøgletalstjek. Er i dag på Trin3 – ønsker at medarbejderne skal på/nærme sig trin 4, så de selv kigger ind i brugerfladen og driftslederen skal være på trin 4. Udbyttet skal være på trin 3 – ”at der er en fælles motivation for at gøre noget”.			X	M	
Arbejdslistor/listeudskrifter Vil selv kigge på mulighederne i det. Mål trin 4.				(M)	

Motivation

Ejeren ville gerne arbejde med denne indsats. Ejeren havde selv disc-profil og var optaget af at personer motiveres forskelligt. Ejeren havde svært ved at gennemskue hvilke arketyper de forskellige medarbejdere havde. Herunder bl.a. Medarb 2, som stort set kun var i malkestalden.

Evaluering og refleksioner på roadmaps

Ejeren udtrykte at det gav mening at bruge roadmaps. Det at kunne sætte et niveau og kunne følge op, om man når det ønskede niveau, er en god proces.

Beskrivelse af de enkelte værktøjer

Forbedringstavlen

Udgangspunkt og mål: Ejeren udgangspunkt var, at der altid var noget som kunne forbedres, og tavlen kunne være med til at få noget af det de drøftede, sat konkret i værk. Herunder:

- At der blev arbejdet med mål, men også at de ansatte forstod årsagsvirkningerne imellem et mål og de mange ting, der påvirkede det. Ejeren ville ikke udelukkende have fokus på et specifikt mål, helheden skulle huskes.
- Derudover var håbet også, at der kom flere gode ideer nedefra (fra de ansatte)
- Tavlemødet skulle holdes hver 14. dag. Ejeren skulle være mødelederen.

- At få indarbejdet gode rutiner med at give ros/anderkendelse- og ikke at springe over
- På sigt skulle Fodermesteren støtte Ejeren og også være tavlemødeleder.

Proces og Undervisningsforløb

Ejeren havde allerede efter roadmap-mødet afholdt to tavlemøder på eget initiativ, hvor gode ideer og små forbedringer blev vendt. Det var der blevet taget godt imod af de ansatte, og Ejeren havde selv været overrasket over de gode forbedringsforslag, der var kommet frem, f.eks. placering af en sonde på knage i stedet for at den lå på gulvet.

Ved første undervisning holdt Ulrik og Ejeren et formøde omkring formål og udbytte med tavlen. Især mål, udpegning af mål og visualiseringen overfor de ansatte blev diskuteret.

Ulrik stafferede tavlen op efter Ejerenes ønsker og input fra Ulrik.

På formødet på de efterfølgende tavlemøder spurgte Ulrik ind til hvilke to ting de gerne ville forbedre, disse forbedringspunkter havde Ulrik så primært fokus på under selv tavlemødet. På det første tavlemøde var Ulrik mest styrende. Efter hvert tavlemøde snakkede Ulrik igen med ejeren omkring:

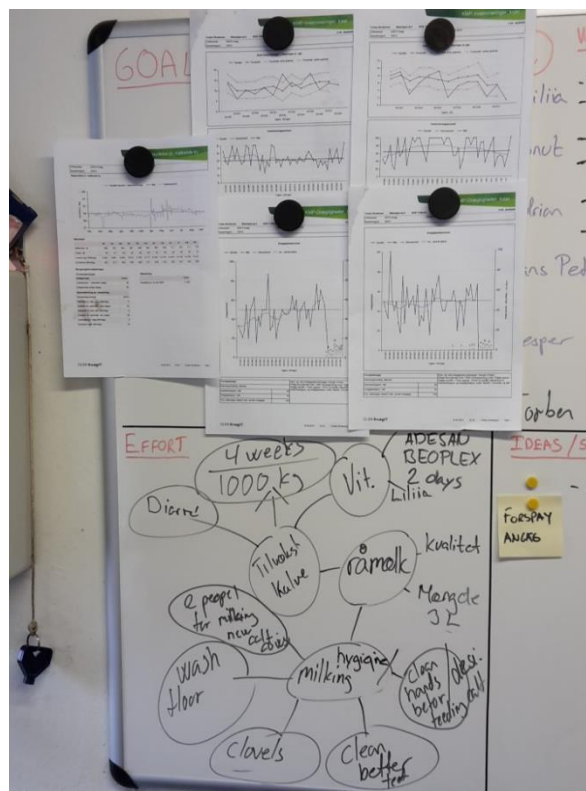
1. hvad var hans oplevelse af tavlemødet
2. hvilke observationer havde Ulrik (ud fra deres to fokus punkter)
3. andet Ulrik havde observeret

Generelt var der fokus på:

- Hvad fungerede godt for ejeren ved mødet
- Forbedringsområder
 - o Mødelederens rolle
 - Forberedelse (vaske tavlen, skrive op i løbet af ugen)
 - Hvad gik godt (at huske at skrive gode ting på). Kan være svært at finde på nye ting hver 14 dag"
 - Mere inddragelse af de ansatte
 - o Mere aktive ansatte under mødet. F.eks. vise dem KMP samt kræve, at de kom med forbedringsforslag.

Evaluering og refleksioner på tavlemøderne

I april 2016 svarede ejeren at han var kommet på Trin 3. Ejeren syntes selv han manglede bedre spørgeteknik og medarbejderfremlæggelse for at være på Trin 4.



For ejeren havde tavlemøderne givet mere ro bl.a. fordi informationerne kun skulle gives en gang, samt at de ansatte er mere involveret omkring, hvad der blev besluttet. Ejeren udtrykte, at der spares meget tid, i stedet for, at han tidligere skulle rundt til hver enkelt.

De ansatte indtryk af tavlemødet

De ansatte blev interviewet (3 stk.) Her er nogle af de kommentarer de havde til tavlemøderne og KMP.

- (Person 1) Det er godt at vide hvad der produceres af mælk via KMP og NT. Det er godt at se resultaterne. Både det omkring reproduktionen og mælkeproduktion er meget motiverende. Det betyder noget for os, at køerne har det godt. Tavlemødet giver indblik i, hvad der sker. Giver noget viden som kan tage med på en anden gård. B-streptokokker er godt at få snakket om. Tænker at det er blevet sjovere at være her.
- (Person 2) Det er godt med tavlemødet. Det er vigtigt at vi kommunikerer – at vi får diskuteret arbejdsområder, og at det fungerer, når der nu er morgen og aftenhold.

- (Person 3) Ejeren har forandret sig. Han har mere ro på. Han er lettere at komme til og snakke om ting med. Generelt er det blevet bedre. Hvad gik godt sidste uge – rosen betyder meget. Godt at der bliver anerkendt.

Refleksion

Det var her vigtigt med et formøde med ejeren før hvert observeret tavlemøde for at få afkodet hans forventninger til forbedringstavlemødet.

På de observerede møder var Ejeren godt forberedt og kørte et godt møde med stor involvering af de ansatte via spørgsmål og ro, og både på dansk og engelsk. Derudover var der blandt de ansatte en god stemning på mødet, og de ansatte tog godt imod forbedringstavlen med stor energi.

Ejeren viste stor nysgerrighed omkring brugen af tavlemøder og især involveringsdelen overfor de ansatte. F.eks. havde han reflekteret over hvorfor Ulrik havde vist ham at hun skulle bruge mindmap ved indsatser på målet og ikke brainstorm metode.

KMP

Udgangspunkt og mål

Ejeren ønskede at bruge udvalgte indikatorer som gav mening for bedriften (såsom insemineringer og mælkeydelse) og nogle gange i kombination med Nøgletalstjek. Ejeren var ved start på Trin 3 og ønskede at komme på trin 4, således at KMP anvendes mindst en gang pr. uge og bruges i forberedelse til og præsentation på tavlemødet. Ejeren ønskede at medarbejderne skulle nærme sig trin 4, så de selv kiggede i KMP og forstod rapporterne bag, og KMP blev en fælles motivation for at gøre noget.

Proces:

Ejeren kendte allerede til KMP, hvorfor introduktion bestod i hvilke nøgletal og udskrifter der med fordel kunne bruges på et tavlemøde.

KMP blev brugt på tavlemøde ved hvert afholdt møde. Bl.a. var det insemineringsprocent og drægtighedsprocent som blev vist og samtidig fortalte Ejeren om sammenhæng til bl.a. fodring. Mælke kvalitet blev også vist og samtidig givet forklaring mht. kvalitetsgrænser.

Evaluering og refleksioner KMP

Medarbejderne var ved evalueringen på trin 3, og der var en fælles motivation. Ejeren tænkte ikke at de nuværende medarbejdere ikke selv skulle kunne gå ind i KMP. Det vil give mere mening, hvis der kom en driftsleder/fodermester på ejendommen igen.

Det var Ejeren som kiggede ind i KMP. Medarbejderne havde ikke deres eget login. De måtte dog gerne kigge ind, men sproget var bl.a. en barriere. Der var ikke mangel på engagement. Det bør overvejes senere at opfordre medarbejdere til at kigge ind på visse KMP'ere mellem møderne for at bevare interesse i et område, som de har fået forklaret.

Nøgletalstjek

Udgangspunkt og mål

Udgangspunktet var at ejeren kendte programmet og var på Trin 3, hvor man anvender standardopsætninger og bruger det cirka månedligt. Det var også Fodermesteren som kiggede her, og der var et ønske om at fodermesteren kom op på Trin 4-5, hvor det bruges aktivt til at sætte mål og italesætte indsatsområder.

Proces

Der blev ikke givet nogen særskilt introduktion eller undervisning i Nøgletalstjek. Både ejer og fodermester kendte principperne. Har inddraget det på medarbejdermøde mht. yversundhed, så tallene kom i spil her.

Evaluering og refleksioner Nøgletalstjek

Ejeren kiggede ind i nøgletalstjek ca. en gang om ugen. Ejeren nævnte at medarbejderne var glade for nøgletalstjek. Det var let at forstå med rød og grøn farveskala i forhold til hvor man er i forhold til en sammenligningsgruppe. Det var sigende og let at forstå for dem der ikke var så vidende omkring mælkeproduktion, hvilket en del af medarbejderne ikke var.

Derved er tiltagene startet på det forventede niveau og udbyttet af NT var øget.

Motivationsarketyper

Udgangspunkt og mål

Formålet med at arbejde med arketyperne var at de enkelte medarbejderes motivationsprofil skulle bruges i ejerens daglige ledelse af medarbejderne. Ejeren ønskede at være bedre til at lede sine ansatte, herunder at holde MUS samtaler, at få mere dialog med de ansatte samt retning for hvor han/bedriften skulle hen. Ejeren sagde også at ledelse var svært, da han stillede store krav til sine ansatte.

Udgangspunktet var at Ejeren syntes at det var svært med MUS-samtale, for de udenlandske medarbejdere var så ydmyge. Medarbejdere startede på gården med malkning. Via malkning mente Ejeren at selvtillid bygges op omkring arbejdet på gården.

Proces

Alle ansatte, fodermester og ejeren blev interviewet i forhold til at bestemme deres motivationsprofiler. Det tog ca. 15-20 minutter pr ansat. Efterfølgende fik Ejeren og Fodermesteren en tilbagemelding på

- Hvilken motivationstype de selv var
- De ansattes motivationstype ud fra vores snak
- Opmærksomhedspunkter i forhold til de ansatte i den daglige ledelse

To måneder senere blev der fulgt op på motivationsprofilerne og der blev tilføjet områder, som man fremad skulle fokusere på i forhold til motivation af den enkelte medarbejder. Ejeren var allerede meget bevidst om dette, og gav noget af den målrettede feedback allerede ved tavlemødet samme dag.

Evaluering og refleksioner Arketyper

Ejeren havde meget tiltro til DISC-profiler. Det var ifølge Ejeren et redskab til at flytte folk og få dem i de rigtige kasser.

Ejeren udtrykte ved evalueringen at han tænkte mere på, hvad de ansatte var for nogle personer. Bemærkede måden de gik til arbejdet på. Hvordan gav det mening for dem. Motivationsprofilerne skulle klart bruges overfor de nye ansatte.

Ejeren udtrykte at i fremtiden, hvor man måske arbejder i teams så skal man kunne spotte motivationsprofilerne. Det er væsentligt at folk passer rigtigt sammen profilmæssigt. Det er vigtigt at lytte mere til de ansatte. Det er ikke kun et stykke arbejde, der er et ansvar de formidler. Hvert ansvar passer sammen til det store KMP.

Ejeren så værktøjet omkring motivationsprofiler primært til lederne, de ansatte (især udenlandske) ville ikke forstå værktøjet.

Andre værktøjer

Arbejdslistes og Foderkontrol arbejdede bedriften allerede med (14 dags foderkontrol). Der har ikke været en konkret indsats i projektet i forhold til arbejdslistes og foderkontrol.

Opsamling på effekterne

Figur 1. effekter af forløbet

Emne	Indsatsområde	Handling	Udbytte	Estimeret effekt
Tavlemøde (forbedrings-tavlen)	Videns deling, information og beslutninger af opgaver	Kun et sted vi beslutter rutine ændringer mv	Spare min 5 min pr at ejeren/lederen kan beslutte nye rutiner samt andre beslutninger på tavlemødet	5 min x 50 uger x 4 ansatte (150 kr) 37.500 kr / år
Tavlemøde (forbedrings-tavlen)	Købt en flytningskasse til kalve (samt ko) til teleskoplæseren	Investering i 10.000 kr. i kassen	En mand kan flytte kalve nu (sparer en mand, samt tung løft)	1 time om uge* 52 uger * 150 kr. = 7.800 kr./ år
Tavlemøde (forbedrings-tavlen)	Ændret i gitteråbningerne ved kalvene	Nyt gitter, tog en halv time	Vand/mælk, to gange dagligt, skal ikke løftes over lågerne, men kan nu hældes	Spare ½ time * 52 uger = 3.900 kr. /år
Foder-registrering	Flere registreringer omkring foderet. Således at ændringer kan kortlægges og handling planlægges	Ændringer i foderplanen, tildelt mere kraftfoder for at hæve ydelse	Øget udgift til foder, øget mælkemængde Bedre sparring med rådgiveren?	Årsleverancen er steget med 632 kg mælk/ko -

Bedrift 5 2015 - Produktionstal

Periode	Marts 2015 (sidste mdr)	Februar 2016	Ændring
Årsydelse (kg EKM pr. ko)	10.589	10.928	339
Årsleverance pr. ko (kg EKM)	10.012	10.644	632
Antal Årskøer	345	370	25
Insemineringsprocent, køer	59	70	11
Drægtighedsprocent, køer	40	52	12
Celletal	111	143	32
Kimtil	12	9	-3
Pct. Døde køer	4,3	4,3	0
Dødfødte kalve (%)	5,3	2,5	-3
Døde kalve 1-180 dage (%)	3,7	4,4	1

Følgende udskrifter er anvendt

Mælkeproduktionsopgørelse, Produktionstal –NT seneste 12 mdr.

Bilag

Fakta oplysninger

Antal årskøer og race	370 Jersey
Malkesystem	Malkestald
Ydelse pr ko pr dag (sidste 12 mdr.) kg EKM	29,9
Antal ansatte og funktion	Ejer 34 år (Ejeren, leder, klovbeskæring, fodring) Fodermesteren Fodermester 23 år (fodermester, stoppede halvvejs pga. skoleophold og køb af ejendom, 1,5 år) Medarb 1 (Ukraine, kalvepasser og malker, 2 år hos ejeren) Medarb 2 (Rumæner, malker) Medarb 3 (Rumæner, malker, 2,5 år) Medarb 4 (Job tilskud, forefaldende opgaver, 2 år hos ejeren) Medarb 5 (ejerens far, kører maskiner og vedligeholder)
Rådgivere SEGES	Ulrik Toftegaard (tovholder, arketype og tavlemøde) Lars Nielsen (tovholder, feltstudier, roadmaps) Jens Vingborg (feltstudier, roadmaps, arketyper)

Kronologien (tidslinje)

Dato	Deltagere	Aktivitet
12.august	Jens, Lars	Feltarbejde/Interview
25. august	Fodermester, Ejer, Jens og Lars	Roadmapping – 2. møde på gården (i medarbejderrummet) Motivations profiler. Gennemgang af mulige indsatsområder. Roadmapping
28. august	Lars, Ejer	Telefonsamtale
17. september	Ejer, Fodermester, Ulrik, Jens.	Igangsætning og observation af tavlemøde.
17. september	Ejer, Fodermester, Ulrik, Jens.	Interview af de ansatte (10-20 min.pr ansat). Afprøvning af tavlemøde. Opsamling af arketyper og motivationsfaktorer.
21. oktober	Lars, Ejer	Telefonsamtale
12. november	Ejer, Ulrik, Lars,	Anvendelse af analysen af medarbejdernes arketyper. Opfølgning på anvendelse af KMP, Nøgletalstjek og Foderkontrol. Tavlemøde – deltagelse og feedback.
11. februar 2016	Ejer, Ulrik	Telefonsamtale, interview til KvægNyt samt status på tavlemøder mv
1. april 2016	Ejer, Ulrik	Telefonsamtale- dagsorden til mødet den 5. april herunder interview af ansatte og evaluering
5. april 2016	Ejer, Ulrik, Lars og ansatte	Interview af Ejer og hans ansatte, herunder evaluering af projektet samt deltagelse på tavlemødet

Spørgsmål til de ansatte vedr. motivation i september

Spørgsmål om oplevelser og overvejelser	Svar vedr. oplevelser og overvejelser	Hvilke omstændigheder til stede? Hvad var det, der gjorde det til en god oplevelse?	Hvordan føltes det? Hvor længe kunne du leve højt på det?
---	---------------------------------------	--	--

Spørgsmål om oplevelser og overvejelser	Svar vedr. oplevelser og overvejelser	Hvilke omstændigheder til stede? Hvad var det, der gjorde det til en god oplevelse?	Hvordan føltes det? Hvor længe kunne du leve højt på det?
Hvordan var en af dine bedste arbejdsdage på din tidligere arbejdsplads? Hvad følte du			
Hvordan var en af dine bedste arbejdsdage her? Eller periode Eller en typisk arbejdsdag			En time, en dag en uge, for altid? Hvor hyppigt? Hvilken effekt havde følelsen på dit arbejde
Beskriv din værste arbejdsdag?		Hvad var med til det at gøre det til en dårlig dag?	
Hvilke er dine ynglings opgaver og hvorfor? Hvad giver dig arbejdsglæde			
Hvad er det bedste tidspunkt på en arbejdsdag?		Hvorfor	
Hvorfor valgte du lige dette job? Hvilken betydning har det haft, at du valgte dette job? Hvilket job drømte du om som barn/ung?			
Hvornår blev du sidst imponeret over dig selv? Hvornår kunne du sige "Well done" til dig selv? Hvad er en god præstation?		Hvordan reagerede omgivelserne? Hvor stor betydning af omgivelsernes reaktion? I hvor høj grad er du i stand til at udføre et godt stykke arbejde – ved hvad der forventes?	
I har forskellige kompetencer – Hvad er du særlig god til?		Ved kollegaerne det? Er de enige? Hvordan ved du, at du er god?	
Har det betydning for dig, at have nogle præcise mål at gå efter?			
Undersøg, hvor vidt medarbejderen er tiltrukket af opgaver, som løses i fællesskab, (hvilket der jo kun er få af)?			
Hvordan har du det med konflikter? Nødvendige eller bør undgås?			

Afprøvning af arketyperne på de ansatte

Navn	Motiveres af	Arketype,	Opmærksomhedspunkter i forhold til ledelse								
Medarb 4	Positiv feedback – Det har stor indvirkning på arbejdet og arbejdsglæden At få vist tillid Vil gerne lære nyt Samvær med kollegaer – kan godt lide at malke Kan godt lige markarbejde Vil gerne udføre et tilfredsstillende stykke arbejde. Vil gerne være pligtopfyldende	Ligevægtsmeda rbejder	- Klare afgrænsede opgaver - Flere faste opgaver og veldefinerede - Vigtig med feedback på det udførte arbejde - Der er noget med en traktor, der brænder. - Udvikling i opgaver - Vigtig med "Klap på skulderen" jævnligt Virker godt at skrive opgaverne på tavlen- de bliver løst <table><tr><th colspan="2">Fremadrettet</th></tr><tr><th>Mere af</th><th>Hvornår/hvor</th></tr><tr><td>a) Stadig give ham klap på skulderen for opgaver og ting han ser</td><td>På tavlemøde og om morgenen når han møder ind</td></tr><tr><td>b) Selvstændighed – hans egne opgaver og feedback på det</td><td></td></tr></table>	Fremadrettet		Mere af	Hvornår/hvor	a) Stadig give ham klap på skulderen for opgaver og ting han ser	På tavlemøde og om morgenen når han møder ind	b) Selvstændighed – hans egne opgaver og feedback på det	
Fremadrettet											
Mere af	Hvornår/hvor										
a) Stadig give ham klap på skulderen for opgaver og ting han ser	På tavlemøde og om morgenen når han møder ind										
b) Selvstændighed – hans egne opgaver og feedback på det											
Jonny 1 (Lonut1)	Når andre ser ham som "Ekspert" Markarbejde og foretage reparationer En god arbejdsdag er, når det hele klapper. Malkning er ok, men Jonny motiveres ikke af rutinearbejde. Vi kunne umiddelbart ikke spore en motivation efter at opnå mål, som ellers er et typisk træk hos den udadvendte arbejdshest Ejer observationer: Kan lide markarbejde Hænger ikke i en klokkestreng	Utvivlsom en "Arbejdshest", som motiveres af at præstere på et højt niveau. Umiddelbart "Udadvendt arbejdshest", mens han i fritiden nærder med computerspil. Denne motivationsprofil er ofte meget konkurrence-orienteret og det passer godt i tråd med interessen for "at vinde" i computerspil.	- Give mulighed for at præstere på et højt niveau - Give udfordrende opgaver - Vigtigt at give ham nogle ekspert-områder - Ros i plenum - Lidt konkurrence i hverdagen, hvis muligt (og hensigtsmæssigt) - Inddragelse i målsætning og i at nå nogle mål, <u>som han har indflydelse på</u> <table><tr><th colspan="2">Fremadrettet</th></tr><tr><th>Mere af</th><th>Hvornår/hvor</th></tr><tr><td>Bygge på med flere opgaver af stor fleksibilitet</td><td>Holde til procedure. Ændringer skal drøftes på tavlemøde først</td></tr><tr><td>Sikre at opgaven er forstået. Opgaven skal ikke løses på en ny måde</td><td></td></tr></table> Er meget fleksibel, kender hele bedriften og hvad der skal laves. Løser både opgaver i stald og mark. Er meget ærekær – løser en opgave – spørger ikke igen.	Fremadrettet		Mere af	Hvornår/hvor	Bygge på med flere opgaver af stor fleksibilitet	Holde til procedure. Ændringer skal drøftes på tavlemøde først	Sikre at opgaven er forstået. Opgaven skal ikke løses på en ny måde	
Fremadrettet											
Mere af	Hvornår/hvor										
Bygge på med flere opgaver af stor fleksibilitet	Holde til procedure. Ændringer skal drøftes på tavlemøde først										
Sikre at opgaven er forstået. Opgaven skal ikke løses på en ny måde											
Medarb 2	Motiveres af feedback Kan lide når det hele klapper, og der ikke er problemer med køerne.	Har i nogen grad en "Lønmodtagerad færd", og det er svært med sikkerhed at	Afhænger af observationerne i den kommende tid. Under alle omstændighed vil der være godt med:								

	Han vil gerne udføre et godt stykke arbejde. Vil gerne lære nyt – er videbegærlig. Pligtopfyldende og detaljeorienteret	afgøre, hvilken arketype han ligger tættest på. Vi hælder mest til den "Indadvendte arbejdshest", men det kan også være "Ligevægtsmedarbejderen", han ligger tættest på.	Feed back på udført arbejde. Nye udfordringer Evt. Nørde-opgaver Selvstændige ansvarsområder Fremadrettet <table><tr><td>Mere af</td><td>Hvornår/hvor</td></tr><tr><td>Vokser af positiv feedback.</td><td>Personligt og positiv feed back</td></tr><tr><td>Oplæring af hans bror går godt nok</td><td></td></tr></table> Ved første tavlemøde havde han en masse med. Arbejder virkelig dygtigt og er god til at organisere arbejdet nede i malkegraven. Ejer har gået og rettet på ham – er blevet løftet. Har tidligere været presset pga. regninger som ikke var betalt. Har manglet indsigt.	Mere af	Hvornår/hvor	Vokser af positiv feedback.	Personligt og positiv feed back	Oplæring af hans bror går godt nok	
Mere af	Hvornår/hvor								
Vokser af positiv feedback.	Personligt og positiv feed back								
Oplæring af hans bror går godt nok									
Lilia	Motiveres af at tingene lykkes hos kalvene. Vigtigt for hende at arbejde med dyr. Vil gerne bruge al sin tid med kalve. Diskutterer kalve med venner fra andre ejendomme – de aftaler at lade være, men kommer alligevel til det Føler sig sat verden for at passe kalve, og går meget op idet.	Livstilbonde Kan godt være efter sine kollegaer, hvis de ikke gør det godt nok i hendes optik Går efter den højeste standard, hvad angår kalvene	Give plads til, at hun kan opnå "den højeste standard" Feedback fra "Sagen", som er kalvene. F.eks. Nøgletal, benchmarking, udvikling i dødeligheden, sygdomsfrekvens mv. Tiltaget om at måle tilvæksten er rigtigt godt. Fremskaffe viden, hun kan fordybe sig i. Præsentere den nyeste viden, Dialog med dyrlæge etc. Rammer, så ikke al tiden går med kalvene (men kun hvis det er et problem) Mest mulig frihed. For meget struktur kan virke demotiverende Fremadrettet <table><tr><td>Mere af</td><td>Hvornår/hvor</td></tr><tr><td>Opfordrer hende til at læse det materiale som findes om kalve.</td><td>Vise artikler og hun følger op</td></tr><tr><td>Sætte hende i Erfa-gruppe mht. kalvepasning. Passe kalve med en anden super bedrift</td><td></td></tr></table>	Mere af	Hvornår/hvor	Opfordrer hende til at læse det materiale som findes om kalve.	Vise artikler og hun følger op	Sætte hende i Erfa-gruppe mht. kalvepasning. Passe kalve med en anden super bedrift	
Mere af	Hvornår/hvor								
Opfordrer hende til at læse det materiale som findes om kalve.	Vise artikler og hun følger op								
Sætte hende i Erfa-gruppe mht. kalvepasning. Passe kalve med en anden super bedrift									

Case rapport Bedrift 5, 2016

Besætningen er på 350 årskøer og opdræt er på gården. Ejeren fungerer selv som driftsleder og ægtefælden er med i stalden og har ansvar for kalvene samt ordner løn og praktiske forhold for de ansatte. Der er 2 faste Ukrainske medhjælpere som har været der henholdsvis 5 år og 2,5 år. Desuden er der fast en dansk elev, som skiftes årligt. Forløbet varede 6 måneder fra 28/4 til 27/10.

Der er en fast opdeling i malkeopgaven, hvor de 2 ukrainske medarbejdere maler på skift morgen og aften. Aftenmalkeren har så hele weekenden og morgenmalkeren har fri i weekenden. Eleven kan også malke, men tager ofte ad hoc opgaver og vasker ofte malkestald. Alle virker til at fordele opgaver fint imellem sig.

Ejeren har været vant til meget tæt styring med bedriften, men mener selv, at han er blevet bedre til at lade medarbejderne få ansvar. Ægtefælderne ser sig sammen som et stærkt team, som supplerer hinanden. De vil også gerne se hele medarbejderflokkens som et team, og ønsker at involvere medarbejderne til at komme med ideer, når der er behov for ændringer. Desuden skal medarbejderne kende mere til produktionsresultater.

For ejerne betyder "god ledelse" at der er et godt forhold mellem de ansatte og ejer, og at der tages hånd om de ansatte, også udenfor arbejdet.

Præsentation af forløb

Feltarbejdet blev udført ved slutningen af morgenmalkningen og i løbet af formiddagen, hvor man på skift fulgte med de forskellige medarbejdere, men også Ejer 2 og Ejer 1. Dette gav indsigt i bedriften. Herefter fulgte et interview med Ejer 2 og Ejer 1.

Der blev fulgt op på observationerne 10 dage efter. Ved kaffepausen kl. 10 blev motivationstyperne præsenteret og alle blev bedt om at score sidemanden. Dette gav følgende opdeling på hovedmotivationstyper som kan ses som Bilag. Derefter brugte vi tid med Ejer 2 og Ejer 1 til at kigge på produktblade og dernæst at vælge mål på roadmaps.

Næste besøg 10 dage efter startede med at vise motivationsprofilerne fra seneste besøg dernæst opstart af tavlemøde med både weekplaner og forbedringstavle. Desuden opfølgning på KMP.

Fjerde besøg indeholdt også opfølgning på tavlemøde og KMP.

Femte besøg bestod kaffe, tavlemøde, KMP, introduktion til arbejdslistes, opfølgning/evaluering på roadmaps og motivationsprofil.

De 2 næste besøg indeholdt også opfølgning på brug af KMP og arbejdslistes samt tavlemødet – samtidig blev der kigget på roadmaps hver gang for at sikre at der skete en forandring og der var en bevidsthed om ændring. Sidste besøg var deltagelse i tavlemøde og evaluering af processen.

Værktøjer

De 3 primære værktøjer som der blev arbejdet med kan ses nedenfor som bilag. Det er weekplaner, KMP og arbejdslistes.

Effektopsamling oktober 2017

Det er lykkedes at give mere ansvar fra sig. Ændringen er samtidigt et forløb for medarbejderne, hvor de alle ser, at de godt kan aflaste ved at tage mere ansvar.

Det er tydeligt at tavlerne virker. Ejer 2 har bemærket, at de kigger på tavlen hverdag, f.eks. når de vasker hænder inden de går ind i medarbejderrummet. De ser hvad de skal lave og nogle gange skal de også kigge om der er kommet nogle ændringer til tavlen. På den måde, er medarbejderne også helt klart blevet mere involveret.

Projektet har bidraget til at ejerne er blevet mere opmærksomme på at rose og de er mere opmærksomme på hvordan de ansatte reagerer.

De ansatte er blevet mere opmærksomme på produktionstal. KMP er nu en del af snakken ved formiddagskaffen på faste ugedage. Her går medarbejderne ind og viser de enkelte nøgletal, hvilket giver en drøftelse.

Processen de har været igennem skal ses som en investering. Det er noget som man får glæde af langt tid frem. Tavlemødet er ikke til at undvære.

Det betyder noget at rådgiveren kender til bedriften. De kunne godt se, at hvis dette blev solgt som et koncept, så kunne det godt være forskellige personer der var inde at rådgive.

På udvalgte punkter vil det være godt, både at se samarbejdet, og også at se hvordan de arbejder i spidsbelastning for eksempel fra kl. 8-9. En individuel snak med medarbejderne er godt for forståelsen af hvem de er. Interview med lederen var også godt. Det at man spørger ind giver mulighed for refleksion.

Det at man sætter mål er godt, for at være enige om hvor man vil hen. Desuden for at se om man rykker sig derhen.

Det er godt at medarbejderne er gode i DMS og de må gerne gøre mere på bedriften. Samtidigt er det dog vigtigt at landmanden også kan.

Hvad kunne være anderledes i forløbet

Det kunne have været et kortere forløb. Interessen var umiddelbart mest for tavlemødet og DMS har været lidt af en overbygning. Ejer 1 og Ejer 2 oplevede det som 2 kurser i et.

Ideelt skulle man starte et forløb op om vinteren, hvor man ikke har så travlt. Man skal have hjælp udefra (bedriften kan ikke selv køre processen).

Selve tavlemøde-delen kunne være et 3 møders koncept med en opstart og 2 møder, hvor rådgiveren observerer og giver feedback.

DMS-delen kunne dagskursus. Ikke et "kom godt i gang" kursus, men mere i dybden med ting. Det skulle så følges op ude på gården med et møde der, hvor man arbejdede med DMS.

Med hensyn til motivationsprofiler vil det give mere indsigt og indblik for alle, såfremt at man sidder sammen og prøver at pege på den enkelte hvem han/hun er, og man så kan drøfte det med vedkommende.

Fremtid

De ønsker selv at komme helt i mål.

Der skal arbejdes med de sidste par punkter i forhold til roadmaps.

Road mapping- Weekplaner på Tavlemøder

Niveau ved start

Opnået mål

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejdernes (ME) involvering	- ME møder til tavlemøderne, men byder ikke ind med nogen arbejdsopgaver - ME siger ja og nej til opgaver, de får tildelt - Ikke dialog	- ME byder ind med at fordele de arbejdsopgaver der er på tavlen - Byder ikke ind med nye arbejdsopgaver	- ME har gjort sig tanker om hvilke opgaver de skal have løst i løbet af ugen - Svarer når de bliver spurgt	- ME kommer selv med forslag til arbejdsopgaver og arbejdsfordelingen af ugens opgaver (01-09-16) "Go look and see" - ME med ansvarsområder, giver kort status	- ME er forberedt og har allerede inden mødet snakket sammen om arbejdsopgaver, de skal planlægge i den kommende uge - Tavlemødedeltagerne skiftes til at styre mødet hvor hver ME giver status på hans/hendes ansvarsområder (01-09-16)
Landmand/ driftsleders (LM) involvering	- LM leder og fordeler opgaverne, uden at henvende sig til ME - Møderne afholdes ikke regelmæssigt. - Ingen dagsorden og for lange møder	- LM leder og fordeler opgaverne - LM spørger ME om de har lyst til opgaverne - Dagsorden og mødereglene (tlf, tidsrum)	- LM prøver at inddrage ME, ved at fortælle hvilke opgaver der skal løses henover ugen - Fast dagsorden men hvor LM forbereder sig inden ved at observere succeser og udfordringer hos ME. Bruger lidt spørgeteknik	- LM spørger ind til hvad ME har planer om i denne uge (01-09-16) - Bruger meget spørgeteknik og åbne spørgsmål (01-09-16)	- LM styrer dagsordenen og spørger ind til den enkelte ME planer - Der ligger op til diskussion i gruppen - Er LM ikke tilstede, afholdes mødet alligevel
Udbytte (for bedriften og medarbejdere)	- Samling af ME - ME får den samme information	- De opgaver LM har planlagt fordeles på ME - Tanken om at vi alle er med til at forbedre og ændre udvikles - Det giver en anerkendelse at have gjort noget ekstra for bedriften eller ME'erne	- ME begynder at tage initiativ til at få planlagt, fordelt arbejdsopgaver og gøres noget der letter hverdagen (01-09-16) - Team-ånden styrkes	- Alles tanker og opgaver bliver delt i fællesskab - Bedriften har fået overblik over hvornår de har mere tid til pluk-opgaver og er mere effektive - Der er en klar team-ånd	- Der nås rigtig mange pluk-opgaver - Bedriften er super effektiv - Bedriften arbejder hele tiden med at forbedre resultatet

Roadmapping - Kritiske Målepunkter (KMP)

Dette er målet for brugen af værktøjet -

Niveau ved start

Opnået mål

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



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

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejder- nes involvering	Har hørt om Kritiske Målepunkter som et overvågningsværktøj	- Kender KMP forsiden - Ved at det er bedst med grønne lamper - Har set KMP rapporter (udskrifter) få gange (01-09-16)	- Kender strukturen i KMP - Ved f.eks. at der ligger en plan for mælkeydelse som grundlag for alarm - Ved, at der er en KMP rapport med grafer bag hvert nøgletal, som viser de seneste måneder - Giver feedback når KMP præsenteres, (01-09-16)	- Jan/Andrew Kigger selv i KMP (01-09-16) - Klikker ugentligt på KMP rapport Vurderer udvikling – 3x pr. uge (27-10-16) - Kan forstå rapporterne bag hvert nøgletal (27-10-16)	- Bruger aktivt KMP, ofte flere gange pr. uge. (27-10-16) - Følger deres ansvarsområder og ser udvikling - Synliggør status og mål med KMP (f.eks. på tavlemøde)
Landmand/ driftsleders Involvering	Har hørt om Kritiske Målepunkter (KMP) som et overvågningsværktøj	- Drøftet KMP med sine rådgivere i forbindelse med rådgivningsbesøg - Har ikke selv brugt KMP	- Kender strukturen i KMP - Har vist KMP ved medarbejdermøder - Kan slå op i rapporten og vurdere udviklingen - Har ikke en fast rutine med at slå op, der kan gå uger imellem	- Følger op mindst en gang hver uge - Følger op før medarbejdermøde - Præsenterer KMP og flere enkelte nøgletal for medarbejdere - Justerer mål i forhold til bedriftens ambitionsniveau	- Bruger KMP flere gange pr. uge (2-4) - Bruger KMP sammen med medarbejdere - KMP er udgangspunkt for at drøfte indsatsområder og situationen på bedriften (01-09-16)
Udbytte (for bedriften og medarbejdere)	Intet udbytte af KMP for bedriften	- KMP nøgletal er kendte - Indsatsområder for bedriften er drøftet - Der bliver ikke fulgt op på KMP tallene - Bevidsthed om mål er lav	- Bedriften er bevidst om flere indsatsområder - Der er en fælles motivation for at gøre noget. Motivationen kunne være højere med mere information og hvis der rutinemæssigt bliver fulgt op (01-09-16)	- Stort engagement ved medarbejdere (01-09-16) - Motivation til at ændre handlinger og til at nå mål - Alle er bevidste om egne og de andre medarbejders ansvar for at nå mål	- Stort engagement blandt alle (27-10-16) - Alle sætter al deres viden i spil (27-10-16) - Medarbejdere er meget målbevidste, og ønsker at diskutere handlingsplaner for bedriften

Roadmapping - Arbejdslister og Listeudskrifter

Dette er målet for brugen af værktøjet –

Niveau ved start

Opnået mål



	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejdernes involvering (Jan/Andrew)	Noterer hændelser på tavle, blok mv.	- Få dedikerede medarbejdere indberetter registreringer i DMS (01-09-16) Andrew: (27-10-16) - Slagteliste - Inseminering - Kælvning - Evt. goldkoreg.	- Medarbejderne anvender: - DMS, SmartKoen eller BoviSoft til indberetninger - Relevante udskrifter og arbejdslistes Andrew: (27-10-16) - Listeudskrifter Jan: (27-10-16) - Celletal + KMP	- Medarbejdere (Andrew/Jan) anvender Dagligt overblik på samme niveau som ejer: - Arbejdslistes - Laver registreringer fra arbejdslistes - Opslag på ko-kort - Dagens behandlinger - Udsætterliste - Listeudskrifter Kræver oplæring fra Marcell	- Medarbejdere anvender alt i Dagligt overblik som beslutningsstøtte. F.eks.: - Udsætterlisten - Ko-kort - Klovbeskæringslisten - Celletalisten
Landmand/ driftsleders involvering	- Kun ejer og driftsleder indberetter - Bruger primært udskrifter fra gl. Dyreregistrering - Har ikke tilpasset arbejdslistes og listeudskrifter	- Alle indberetninger foretages i DMS, SmartKoen eller BoviSoft - Enkelte listeudskrifter anvendes - Arbejdslistes inkl. Reprofokus køer/kvier, anvendes - Ko-kortet fra lister	- Arbejdslistes og listeudskrifter anvendes til daglig/ugentlige styring og ejer/driftsleder anvender: (01-09-16) - Sortering af listes - Kriteries så de tilpasses bedriften - Valg af kolonner på arbejdslistes og listeudskrifter - Registrering fra arbejdslistes	- Arbejdslistes og listeudskrifter bruges med fokus på at uddelegere arbejde til jan/andrew - her anvendes: - Klovbeskæringslisten (01-09-16) - Udsætterlisten (01-09-16) - Reprofokus, køer/kvier (27-10-16) - Celletalisten (27-10-16)	- Kender alle funktioner - Overlader det daglige arbejde i DMS til medarbejdere i stalden
Udbytte (for bedriften og medarbejdere)	Begrænset udbytte af Dagligt overblik	- Lettere registrering - Færre fejl - Mindre tidsforbrug - Lister til hjælp ved udpegning af dyr	- Registreringsarbejdet bliver udført med det samme. - Ingen dobbelt notatføring - Opdaterede data - Udskrifter som er tilpasset bedriftens behov.	- Frihed ved at uddelegering af arbejdet (27-10-16) - Overblik over reproduktionen - Rigtig og rettidig klovbeskæring.	Selvkørende medarbejder, der selv tager beslutninger med støtte fra DMS.

Andrew:

Onsdag, Indberette goldning

Torsdag

OSR-liste til dyrlæge

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:

				
Livsstilsbonden	Den resultatorienterede arbejdshest	Den opgavefokuserede arbejdshest	Ligevægtsmedarbejderen	Arbejdstageren
"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"
MARCEL	MARTIN / TAND	JAN	WILMA / SEDDEL	ANDREW

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



Caserapport

Nørmark

Bedrift 6 2015

Fakta oplysninger

Antal årskøer og race	334 DH
Malkesystem	6 AMS (Lely)
Ydelse pr ko pr dag (sidste 12 mdr.) kg EKM	9562
Antal ansatte og funktion	Ejer 1 (ejer, leder, klovbeskæring, fodring) Ejer 2 (ejer, tavlemødeleder, kalve og inseminering) Fodermesteren (fodermester) Medarb 1 (markmand og fodringsmand) Medarb 2 (kalvepasser mv.)
Rådgivere SEGES	Ulrik Toftegaard (tovholder, feltstudier, roadmaps og tavlemøde facilitator) Lone Waldemar (arbejdsliste og foderkontrol facilitator) Tenna Christiansen (feltstudier og roadmaps)

Indhold

Formål	2
Delmål	2
Kronologien (tidslinje)	2
Første kontakt	2
Feltarbejde	2
Opfølgingsmøde med roadmaps og motivationsværktøj	3
Beskrivelse de enkelte værktøjer	3
Forbedringstavlen	3
Foderkontrol	4
Arbejdslistes	5
KMP og Nøgletalstjek	6
Opsamling på effekterne	6
Generelle ting til processen/forløbet	7

Formål

Caserapporten er skrevet med det formål at samle og reflektere på de erfaringer (udfordringer/succeser), som er opsamlet i den periode, hvor projektet har forløbet på bedriften.

Delmål

Caserapporten skal bidrage til refleksion i forbindelse med evaluering af forløbet på den enkelte bedrift. Her kan uddrag af rapporten anvendes.

Caserapporterne skal bidrage med refleksioner/historier til uddannelsesmaterialer, således at andre facilitatorer kan genkende og anvende erfaringerne der er opsamlet i projektet.

Kronologien (tidslinje)

Dato	Deltagere	Aktivitet
24. marts	Tenna Ulrik	Feltbesøg. Vi mødte ind kl. 8 og var med til de daglige arbejdsopgaver, herunder tavlemødet kl. 10.00 med alle ansatte. Vi fulgte Ejer 2, Ejer 1 og lidt fodermesteren. Interview blev gennemført med Ejer 1 og Ejer 2.
28. april	Tenna Ulrik	2. møde omkring feedback feltstudier og roadmaps. Opfølgning efter 14 dage.
12. maj	Lone Ulrik	3 møde omkring igangsætning af tavlemøder (forbedringstavlen), arbejdslistes og foderkontrol. Fodringsrådgiveren orienteres efterfølgende og vil gerne deltage og sparre.
21. maj	Ulrik	Tlf. opfølgning omkring tavlemødet udfordringen vedr. forbedringstavlen var at styre tiden. Derudover var Ejer 1 og Ejer 2 ikke helt enige om, hvordan den skulle bruges.
26. maj	Ulrik	4. møde omkring opfølgning på især tavlemødet og arbejdslistes.
1. juni	Ulrik/Lone	Mailopfølgning med input fra tavlemøde samt opfølgning på foderkontrol.
10. juni	Ulrik	Telefonisk status på tavlemøde og arbejdslistes.
19. juni	Ulrik	Telefonisk status på tavlemøde og arbejdslistes. Næste møde efter sommerferien.
19. aug.	Ulrik	Telefonisk status på tavlemøde og arbejdslistes. Lone taler med fodringsrådgiveren omkring brugen af foderregistreringer.
29. sep.	Lone Ulrik	5. møde omkring opfølgning tavlemøde, foderregistreringer og lidt arbejdslistes.
27. nov.	Ulrik	Telefonisk status på tavlemøde, deltagelse i videoer omkring foderregistrering samt dato for evaluering. Evalueringsskema sendt via mail.
17. dec.	Lone Ulrik	6. møde omkring evaluering af forløbet, herunder effekter.

Første kontakt

Første kontakt var i forbindelse med, at ejerne Ejer 2 og Ejer 1 havde svaret på vores opslag i KvægNyt.

Ulrik kontaktede ejeren pr. telefon og snakkede med hende om, hvorfor de var interesseret. Herefter sendte Ulrik et informationsbrev og fulgte op med en telefonsamtale, for at aftale hvornår forløbet skulle starte. Vi aftale kun en dag med feltstudier, med efterfølgende interview af Ejer 2 og Ejer 1.

Feltarbejde

Vi havde et kort forløb med feltstudier. Vi var på ejendommen kl. 8.00 og kørte igen ved tretiden. Tenna og Ulrik fulgte med de to ejere rundt i deres daglige opgaver, samt var med på deres tavlemøde kl. 10.00 med de tre ansatte. Det fungerede godt at følge de to ejere og herigennem at møde de ansatte. Vi fik et godt indblik i deres ledelsesstil overfor de ansatte på tavlemødet.

Efter tavlemødet fulgte vi igen ejerne og nåede derfor ikke at følge de ansatte i deres arbejdsopgaver. Efter frokost interviewede vi ejerne. Planen var, at vi ville have fulgt de ansatte efter frokost, men der holdt to af dem fri og den sidste var væk fra ejendommen. Vi skulle have prioriteret, at følge de ansatte efter tavlemødet for at se og høre om deres opgaver.

Det lykkedes dog at få et indtryk af kulturen, systematikken og ledelsesstilen overfor medarbejderne. Vi fik et indtryk af en virksomhedskultur med to ejere, og en meget flad struktur. Hvor ejerne havde uddelegeret en stor del af arbejdet til de ansatte. Fodermesteren er meget selvstændig og har sine faste rutiner.



Tavlemødet var meget centralt for ejernes ledelse. Da det er den eneste gang i løbet af ugen, hvor alle ansatte er samlet. De ansatte spiser også frokost for sig selv. Vi konkluderede at der ligger et potentiale i, bl.a. på tavlemødet at:

- Få de ansatte aktiveret i de kommende opgaver
- Få besluttet hvilke opgaver der skal laves
- Finde forbedringer

Derudover kunne DMS værktøjerne måske også bruges mere, sammen med Lely-systemet (robotbesætning).

Opfølgningsmøde med roadmaps og motivationsværktøj

På opfølgningsmødet, som var berammet til 1½ time – men som tog 2 timer, gik vi frem efter følgende dagsorden:

1. Kort tilbagemelding på interview og observationer
2. Kort gennemgang af indsatsområderne og beslutning af indsatsområderne
3. "Roadmapping" på indsatsområder (en form for skallering)
4. Præsentation af motivations-model
5. Det videre forløb – herunder aftale om opfølgning

Ejer 2 og Ejer 1 valgte følgende arbejdsområder:

1. Forbedringstavlen, fra trin 2 til trin 3
2. Foderkontrol, fra trin 2 til trin 3
3. Arbejdslister i prioriteret rækkefølge, fra trin 2 til trin 3

De syntes godt om Motivationsmodellen. Ejerne havde allerede godt indblik i, hvordan deres medarbejdere blev motiveret og bruger allerede den viden i de daglige opgaver. På bedriften er typerne; Livstilsbonden, Ligevægts-medarbejderen, Den indadvendte arbejdshest og Den udadvendte arbejdshest repræsenteret, så det kan være en udfordring at imødekomme de forskellige måder medarbejderne motiveres på. Da Ejer 2 placerer sig selv som Ligevægt-medarbejderen er det hende, der skal være mødeleder på tavlemøderne og på den måde udnytte sin viden om de øvrige deltageres profiler.

Beskrivelse de enkelte værktøjer

Forbedringstavlen

Udgangspunkt og mål for forbedringstavlen (roadmapping)

Formålet var at involvere de ansatte i bedriftens mål, mere systematik omkring arbejdsopgaverne samt at omsætte de gode ideer. Det skulle gerne resultere i mere motiverede ansatte og tydeligere ledelse. Der var fra start et ønske om at komme fra **trin 2** (de ansatte byder ind med ros og nogle forbedringsforslag og leder forbereder sig en smule til **trin 3** (de ansatte har sat forbedringsforslag på i løbet af ugen, lederen inddrager de ansatte og der er fast dagsorden og forberedelse).

Undervisningsforløb

Der blev undervist den 12. maj, 26. maj og den 29. september i tavlemøderne af ejerne. De to sidste gange var andre værktøjer også i fokus efter tavlemødet.

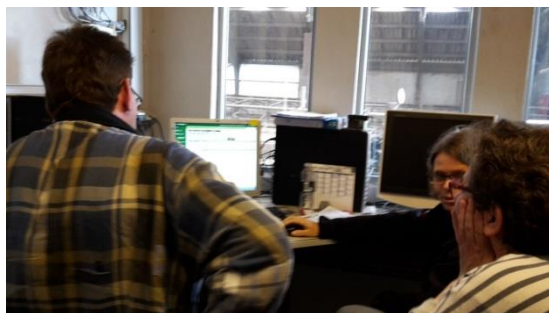
Proces: Ulrik havde fra feltstudierne set hvordan de holdte deres møder. På møde nummer to omkring roadmaps, spurgte Ulrik mere ind til formålet med tavlemøderne. Generelt brugte Ulrik den form, at han byggede på, der hvor Ejer 2 og Ejer 1 havde behov for det. Konkret havde Ulrik inden hvert møde, et kort formøde med Ejer 1 og Ejer 2 på ca. 15 min., foruden den telefoniske kontakt.

På formødet spurgte Ulrik ind til hvilke to ting de gerne ville forbedre, disse forbedringspunkter havde Ulrik så primært fokus på under selv tavlemødet. På det første tavlemøde var Ulrik mest styrende. Efter hvert tavlemøde snakkede Ulrik igen med ejerne omkring:

1. hvad var deres oplevelse af tavlemødet (deres reaktion)
2. hvilke observationer havde Ulrik (ud fra deres to fokus punkter)
3. andet Ulrik havde observeret

Generelt var der fokus på

- Hvad fungerede godt for Ejer 1 og Ejer 2 ved mødet
- Forbedringsområder
 - o Mødelederens rolle
 - Forberedelse (vaske tavlen, skrive op i løbet af ugen) samt forventningsafstemmelse mellem ejerne, omkring hvad skal med
 - Hvad gik godt (inddragelse, samt skrive op i løbet af ugen)
 - Holde dagsordenen og kommunikerer den ud i starten af mødet
 - Tidsstyring på mødet, herunder hvornår er emnet relevant for alle
 - o Opsummering herunder at skrive de ting ned der blev aftalt i handlingsplanskemaet
 - o Involvering af de ansatte uden at miste kontrol



Effekter der opnået ved tavlemøderne

- Vi løfter i folk og trækker derfor mere i sammen retning
- Lettere ved at snakke med de ansatte
- Større forståelse fra de ansatte når de er informeret
- Overblik over kommende opgaver
- Hjælpe hEjer 2nden hvis en skal gå før samt mere fleksible (næsten aldrig nogen, der ikke kan få fri)

Foderkontrol

Udgangspunkt og mål for foderkontrol (roadmapping)

Formålet var at opnå et større indblik i restbeløbet og evt. spare penge, samt i større grad at regulere fodringen og finde årsager til udsving. Ved start bliver der udarbejdet foderkontrol, når fodringsrådgiveren er på besøg. Besætningen har deltaget i en afgræsningsskole, og det har givet ejeren (Ejer 1 Otto) indblik i hvor meget fodringen kan varierer hen over afgræsningssæsonen, og hvor mange penge der kan tjenes ved at have styr på fodringen. Der var fra start et ønske om at komme fra **trin 2** (Rådgiveren laver Foderregistrering og Foderkontrol ved besøg af rådgiver, ved foderskift og ved "problemer" relateret til fodring) til **trin 3** (Laver Foderregistrering selv, og får lavet Foderkontrol af rådgiveren i forbindelse med ydelseskontrol, ved foderskift og ved "problemer" relateret til fodring).

Undervisningsforløb

Der blev undervist den 26. maj i foderkontrol af ejeren og markmanden

Proces: Lone startede ved foderanalyser og fodermiddeltabel og derefter gennemgang af Foderregistrering, hvor kun metoden med blandinger i Foderregistrering blev introduceret. Vigtigt punkt er at tjekke antal dyr i hver gruppe. Vi arbejdede kun med malkende og goldkøer. Oprettelse af foderkontrol ved hjælp af funktionsbånd og tjek om det ser fornuftig ud pr. dyr. Beregn og hvordan man kan gå tilbage og rette i Foderregistrering. Var inde omkring opsætning af mål og grundoplysninger.

Lone sluttede med en gennemgang af pixibog, med henvisning til det vi lige havde gennemgået.

Foderregistrering i DMS

Startdato	Slutdato	Foderopgørelse	Oprettet	Redigeret
18.12.2015	18.12.2015	✓	222939 18.12.2015 14:47:13	222939 18.12.2015 14:52:43
13.12.2015	13.12.2015	✓	222939 13.12.2015 17:16:05	222939 13.12.2015 17:24:11
27.11.2015	27.11.2015	✓	222939 27.11.2015 10:50:32	222939 27.11.2015 11:08:17
17.11.2015	17.11.2015	✓	920ahk 17.11.2015 14:12:14	920ahk 17.11.2015 14:36:47
27.10.2015	27.10.2015	✓	222939 27.10.2015 15:14:27	222939 27.10.2015 15:16:28
16.10.2015	16.10.2015	✓	222939 16.10.2015 12:34:07	222939 16.10.2015 13:31:19
25.09.2015	25.09.2015	✓	222939 25.09.2015 15:50:42	222939 25.09.2015 16:09:47
19.08.2015	19.08.2015	✓	222939 19.08.2015 09:23:48	222939 19.08.2015 09:32:40
19.07.2015	19.07.2015	✓	222939 19.07.2015 12:43:41	222939 19.07.2015 13:01:49
17.07.2015	17.07.2015	✓	222939 17.07.2015 08:16:26	222939 17.07.2015 08:16:50
09.07.2015	09.07.2015	✓	222939 09.07.2015 07:58:36	222939 09.07.2015 08:00:34
03.07.2015	03.07.2015	✓	222939 03.07.2015 10:29:05	222939 03.07.2015 11:08:13
19.06.2015	19.06.2015	✓	222939 19.06.2015 10:47:02	222939 19.06.2015 10:58:17
02.06.2015	02.06.2015	✓	222939 02.06.2015 13:23:50	222939 02.06.2015 15:25:39
16.05.2015	16.05.2015	✓	222939 16.05.2015 16:13:46	222939 16.05.2015 16:25:30
12.05.2015	12.05.2015	✓	222939 12.05.2015 10:29:27	222939 12.05.2015 11:33:19
08.05.2015	08.05.2015	✓	020i 08.05.2015 14:58:30	020i 08.05.2015 15:06:16

Arbejdslister

Udgangspunkt og mål for arbejdslister (roadmapping)

Der var fra start et ønske om at komme fra **trin 2** (Alle Indberetninger (få ansatte + ejer) foretages i DMS eller SmartKoen. Arbejdslisterne inkl. Reprofokus køer/kvier samt kokort anvendes) til **trin 3** (medarbejderne anvender reg. billeder i DMS og SmartKoen, relevante arbejdslistes og evt. observationsdyr på SmartKoen samt at Arbejdslisterne anvendes til daglig daglige/ugentlige styring).

Proces

Der var introduktion til og opsætning af lister d. 12. maj.

Arbejdslisterne blev introduceret til både ejeren (Ejer 2) og fodermester. Det var ejerens ønske at kunne bruge listerne i DMS, fordi hun synes at det er lettere, end at gå ind i Lely-programmet. Fodermesteren bruger udelukkende Lely-programmet.

Det var ejerens ønske, at arbejdslisterne kunne anvendes som støtte/kriterieudvælgelse i den daglige/ugentlige styring. Eks. goldningslister, samt at blive enige om hvilke kriterier der skal anvendes for udvælgelse af dyr. På den måde vil udvælgelsen af dyr blive ens, og vil kunne overtages af andre når fodermesteren har fri.

Hvis SmartKoen kan opsættes og bruges til besætningens behov, vil Ejer 2 gerne kunne anvende den i det daglige arbejde.

Arbejdslisterne blev gennemgået med ejeren og fodermesteren. Vi fornemmede ikke særlig stor interesse fra fodermesteren. Synes at kunne mærke, at det var noget han var blevet bedt om, og det ikke var noget han kunne bruge. Fodermesteren havde ingen interesse i, at lave noget om.

Da de har AMS, er der en del lister der bliver brugt fra AMS programmet. Vi fik valgt dem fra i DMS der ikke giver mening, og fik sat de få op som kan bruges.

Fodermesteren var meget bestemt om, hvordan eks. goldperioden skulle være og at der ikke skulle laves noget om. Vi fik dog en snak om, at det var ok at få dem på en liste i god tid, så deres huld mv. kunne vurderes og derfra bestemme goldperioden.

Ejer 2 vil gerne at de begyndte at registrere klovbeskæringer og kunne bruge listerne. Det kunne fodermesteren ikke se en mening i, det gik godt som det gjorde nu – men de misser nogle køer med deres nuværende rutiner. Vi henviste til Hotline for at få afgang til Klovprogrammet og når de er i gang, skal arbejdslisterne til klovbeskæring sættes rigtig op.

Arbejdslister der er opsat i DMS

Arbejdslister

Tilføj + ?

5 DAGE

7 DAGE

28 DECEMBER 2015 - 1 JANUAR 2016

<

>

MANDAG

TIRSDAG

ONSDAG

TORSdag

FREDAG

Kalve Til salg

Flyt til Kviebesætning

Flyt fra Kviebesætning

KMP og Nøgletalstjek

Ejeren (Ejer 2) har selv arbejdet med KMP og Nøgletalstjek, men er ikke blevet introduceret til værktøjerne.

Opsamling på effekterne

I figur 1 er samlet et overblik over de indsatsområder bedriften har arbejdet med, primært gennem tavlemøderne. Foruden de estimerede råeffekter, har bedriften også oplevet en del bløde effekter så som:

- Vi løfter i folk og trækker derfor mere i sammen retning
- Lettere ved at snakke med de ansatte
- Større forståelse fra de ansatte når de er informeret
- Overblik over kommende opgaver
- Hjælpe hinanden hvis en skal gå før, samt mere fleksible (næsten aldrig nogen, der ikke kan få fri)
- Bedre arbejdsmiljø omkring løft og sikkerhed ved flytning af dyr
- Systematisk opfølgning med fodringen og sparring med fodringsrådgiveren

Figur 1. effekter af forløbet

Emne	Indsatsområde	Handling	Udbytte	Estimeret effekt
Tavlemøde (forbedrings-tavlen)	Brug af celletals mælk til kalvene i stedet for at hælde det ud	Kun en mælketaxa til rådighed. En gammel vogn og en dybkoger taget i brug i vinterperioden	Ikke brugt "god mælk" i 3 måneder (nov., dec. og jan.)	100.000 kr. pr år
Tavlemøde (forbedrings-tavlen)	Købt en flytningskasse til kalve (samt ko) til teleskoplæseren	Investering i 10.000 kr. i kassen	En mand kan flytte kalve nu (sparer en mand, samt tung løft)	1 time om uge* 52 uger * 150 kr. = 7.800 kr.
Tavlemøde (forbedrings-tavlen)	Ændret i gitteråbningerne ved kalvene	Nyt gitter, tog en halv time	Vand/mælk, to gange dagligt, skal ikke løftes over lågerne, men kan nu hældes	Spare ½ time * 52 uger = 3.900 kr.



Foder-registrering	Flere registreringer omkring foderet. Således at ændringer kan kortlægges og handling planlægges	Ændringer i foderplanen, tildelt mere kraftfoder for at hæve ydelse	Øget udgift til foder, øget mælkemængde Bedre sparring med rådgiveren?	Støget i ydelse med 500 kg mælk
--------------------	--	---	---	---------------------------------

Generelle ting til processen/forløbet

Evalueringen var generel meget positiv. Det er lykkedes os at skabe en ramme for kommunikation i form af Weekplanner og Forbedringstavlen, og vi har skabt god platform for brugen af DMS i den daglige operationelle styring af bedriften.

Personligt tror vi, at noget af det vigtigste for at opnå et godt resultat af forløbet og se en udvikling, er at der fra starten skabes en god relation til både ejer og ansatte. Ejerne italesætter også selv, at "det er ret godt, at vi har haft god tid til at kunne overkomme de nye ting, samt nå at afprøve tingene".

Her bedømmes det, at det er en styrke at vi er to afsted, så der er to forskellige der kan opnå "kemi" med. Det kan nemt komme til at strække sig over lang kalendertid, pga. travlhed både hos dem og os. Også fordi at indsætterne lige skal have lov at virke, inden vi følge op og tager fat på det næste.

Hvilke ting skulle være gjort anerkendt?

Der skulle i starten have været længere tid imellem, efter opstart af tavlemøde, over til arbejdsplaner og foderkontrol. Ejerne har nok at gøre med at få arbejdet med tavlemøderne, samtidig med at det var forår med afgræsning og markarbejde som tog tid.

Andre input fra ejerne af

Hvad hvis det var jeres rådgiver?

- Det er en udfordring at rådgiverne ikke kender vores dagligdag. Ejerne overvejer at få en kalverådgiver ud, for at få ham/hende til at kigge på deres kalvepasning.
- Tavlemøde: Her har det været vigtigt, at der kommer en ude fra - det skal være en ekspert mht. kommunikation og tavlemøde, eller også skal rådgiveren lære det.
- Lister, foderkontrol, kunne godt være den normale rådgiver, hvis de har kendskab til det.

To rådgivere og ville I betale for det?

Fungeret godt med to rådgiver på samme tid. Men der har også været to ejere som skulle have sparring og derfor intet tidsspild. Hvis det ikke er tilfældet, vil en rådgiver af gangen være bedre.

Hvad skal vi skære til?

Fast pris, drop arbejdsplaner (kan evt. tages på et kursus), fået mest ud af tavlemøderne, binde de andre ting op omkring tavlemødet; Det har givet ejeren rigtig meget, at have os ud og observere og den efterfølgende feedback. En gang om året kunne det være fint at få et "eftersyn" af tavlemødet af en rådgiver.

Annoncen for deltagerne- hvilke ord skal vi slå på

- Lister /daglig styring
- Ledelse (få mere engageret ansatte, mere involvering osv..)
- Engagerede medarbejdere og god stemning
- At kunne holde på medarbejdere i flere år/medarbejderpleje

Lund - Produktionstal

Tabel til indsættelse i caserapporter.

Periode	Marts 2015 (sidste mdr.)	Februar 2016	Ændring
Årsydelse (kg EKM pr. ko)	9.235	9.562	327
Årsleverance pr. ko (kg EKM)	8.067	8.688	621
Antal Årskøer	328	334	6

Insemineringsprocent, køer	51	48	-3
Drægtighedsprocent, køer	38	44	6
Celletal	170	177	7
Kimtal	8	8	0
Pct. Døde køer	3,7	3,9	0
Dødfødte kalve (%)	5,3	7,3	2
Døde kalve 1-180 dage (%)	24,2	17,3	-7

Følgende udskrifter er anvendt

Mælkeproduktionsopgørelse, Produktionstal –NT seneste 12 mdr.

Case-rapport Bedrift 7 2015

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



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Indhold

Indledning	1
Feltarbejde	1
Evaluering af feltarbejde	2
Opfølgningsmøde med road-mapping og motivationsværktøj	2
Evaluering af road-map og motivationsprofiler	3
Beskrivelse af de enkelte værktøjer	3
Forbedringstavlen	3
Evaluering og refleksioner forbedringstavlen	4
Øvrige redskaber	4
Tidslinje	4

Indledning

Case-rapporten er skrevet med det formål at samle erfaringer og evalueringer på både processen og værktøjerne i den periode, hvor projektet er forløbet på bedriften.

På bedriften er der i projektførløbet arbejdet med værktøjerne Weekplaner, Forbedringstavlen og KMP. Desuden har bedriften samtidig benyttet foderkontrollen. Roadmaps er brugt til at identificere start niveau og hvilket niveau der ønskes opnået. Motivationsarketyperne er introduceret til alle medarbejdere og forsøgt brugt til, at forstå personernes forskellighed i forhold til at arbejde med nye værktøjer.

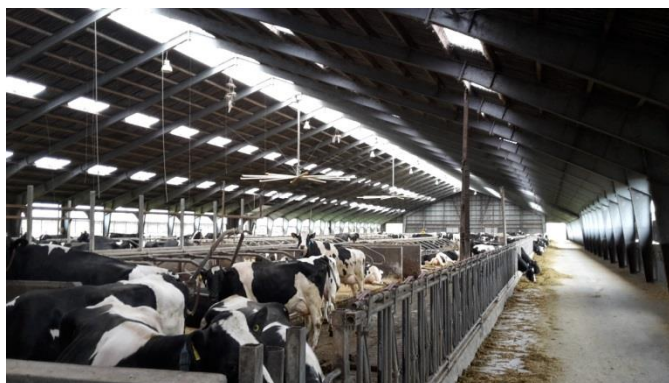
Værktøjerne er blevet introduceret ved besøg og der er lavet opfølgning, sparring og justeringer undervejs både telefonisk og ved besøg. I den første fase fra april til oktober 2015 forestod Lars og Ulrik facilitering af tavlemøde og DMS værktøjer. I den sidste fase fra november 2015 til maj 2016 forstod Bo Kær Pedersen for faciliteringen.

Projektførløbet er afsluttet med en evaluering. Medarb 5 Terra afgav en skriftlig evaluering, Ejer afgav en elektronisk evaluering og dette blev fulgt op med et besøg på ejendommen, hvor der blev spurgt mere ind til projektet. Projektet er derved forløbet over et år, og der er sket ændringer undervejs, bl.a. var Medarb 5 på barselsorlov i starten og kom tilbage i stalden i august/september.

Feltarbejde

Tenna og Lars var på ejendommen kl. 6.00 og fulgte de enkelte medarbejdere rundt. De 4 danske medarbejdere Medarb 1, Medarb 2, Medarb 3 og Medarb 4 blev alle fulgt og ville gerne fortælle, de 2 rumænske medarbejdere blev ikke fulgt.

På dagen var der fælles morgenmad/medarbejdermøde, hvor ejeren Ejerkom og han fortalte om planen om det nye staldbygget, hvor Medarb 3 virkede meget



engageret og uddybede detaljer. Medarb 5 som er driftsleder på barsel deltog i morgenmødet og engagerede sig, f.eks. da der blev snakket ferie. Hun signalerede ansvar i forhold til at Medarb 3 (hendes mand) ikke kan tage ferie, hvis medarbejderne ønsker ferie på samme tidspunkt.

Det lykkedes at få et indtryk af kulturen, systematikken og hvordan medarbejderne blev styret på bedriften. Det gav et indtryk af en virksomhedskultur med Medarb 5 (på barsel) og Medarb 3 som sammen ser sig, som dem der har et stort ansvar for gårdens drift med Ejer(ejeren) som deres sparringspartner. Hvor Ejerbidrager med nogle ideer, som skal indarbejdes.

Hele arbejdsplanlægningen var styret i nogle skemaer, hvorved de øvrige medarbejdere ikke i særlig høj grad er inddraget i virksomheden.

Evaluerings af feltarbejde

Ved evalueringen mente både Medarb 5 og Medarb 3, at feltarbejdet blev opfattet som spild af tid for både dem og de ansatte.

Egne refleksioner: Der burde være tegnet et organisationsdiagram ved starten – hvem leder og hvem har ansvar for hvad, når situationen er en "ekstern ejer" og en driftsleder på barsel. Interview blev foretaget med Medarb 5 og Medarb 3 med Ejer siddende i baggrunden. Stemningen bar præg af at Medarb 5/Medarb 3 følte at de var til eksamen.

Opfølgningsmøde med road-mapping og motivationsværktøj

Mødet fandt sted ca. 1 måned efter feltarbejdet.

Ved opfølgningsmødet, som var berammet til 1,5 time gik vi frem efter følgende dagsorden:

1. Tilbage melding på besætningsobservation og interview
2. Roadmapping på indsatsområderne og beslutning om indsatsområder
(arbejdsplaner, KMP, Foderkontrol, Nøgletalstjek og medarbejdermøder)
3. Hvordan sættes det i værk?
- Motivation og involvering af de enkelte medarbejdere!
4. Handlingsplaner og opfølgning fra SEGES
Tovholderkontakt (mindst hver 14. dag!)

Der blev valgt følgende arbejdsområder til igangsætning i maj måned

1. Forbedringstavlen
2. Planlægningstavlen
3. Kritiske Målepunkter

På mødet blev alle værktøjerne præsenteret ud fra produktblade. Alle danske medarbejdere og Ejer deltog i mødet. Roadmaps blev gennemgået, men det var primært det nuværende niveau, og ikke det ønskede niveau, der blev beskrevet. Der blev præciseret et formål med at inddrage hvert redskab.

Forbedringstavle

Formål: At involvere alle i bedriftens mål, mere systematik omkring arbejdsopgaverne, samt at omsætte de gode ideer. Det skulle gerne resultere i mere motiverede ansatte og endnu bedre resultater.

Planlægningstavle

Formål: At få bedre oversigt over ekstra opgaver i dagligdagen, og hvem som kan byde ind på opgaver.

Kritiske Målepunkter (KMP)

Formål: At skabe sammenhæng mellem den fælles budgetlægning, og hvad bedriften opnår. At have løbende fokus på bedriftens resultater for at kunne glædes over succeser og drøfte udfordringer.

Stemningen var list presset, da vi kom, hvilket vi ikke vidste hvorfor. Den blev bedre under mødet. Der var interesse for motivationsmodellen og alle placerede sig selv som en type. Der blev ikke knyttet mere til motivationsprofilerne.

Evaluering af road-map og motivationsprofiler

Ved evalueringen mente Medarb 5 og Medarb 3 ikke at Roadmaps gav anledning til at bedriften rykkede sig. Det virkede ikke motiverende på processen.

Medarb 5 nævnte ved evalueringen at hun blev skuffet over at nogle af medarbejderne scorede sig selv lavt (som ligevægtsmedarbejdere). Det var Ok, at folk selv pegede sig ud. Det mente Medarb 5 og Medarb 3 ikke at lederen selv ville være i stand til at gøre. Der gives udtryk for at det næppe giver nogen høj værdi med motivationsværktøjet. Ejersfølte sig ikke tilpas ved som leder selv at skulle score sig overfor medarbejderne.

Egne refleksioner: Selvom det blev drøftet på dette møde at planlægningstavlen var et element, blev den ikke igangsat ved næste møde på gården, da man senere ikke mente, at der var så stort et behov, så igangsætningen blev udskudt. Et udtryk for at mødet ikke havde skabt det nødvendige fundament for at sætte planlægningstavlen i gang.

Beskrivelse af de enkelte værktøjer

Forbedringstavlen

Første indsats var opsætning af forbedringstavlen og opstart af det første tavlemøde, hvor Medarb 3 skal være tavlemødeleder. Samtidig at begynde med anvendelsen af KMP, hvor Medarb 1 (driftsleder ved kørerne) er tovholder.

Formålet med forbedringstavlen ifølge Medarb 3 er at nå mere med den samme arbejdskraft, og at de ansatte skal tage mere ansvar. Der aftales at tavlemødet holdes hver 14. dag.

Der blev aftalt opfølgning med Medarb 3 over telefon efter næste tavlemøde.

Første opfølgning: Efter andet forbedringstavlemøde

Ulrik ringede til Medarb 3 efter bedriften havde afholdt endnu et møde. De ansatte har løbende sat flere indsats på målet, når de har passeret tavlen. Medarb 3 havde fået Medarb 2 til at skrive på tavlen under mødet, hvilket virkede godt.

Anden opfølgning: Ved tredje forbedringstavlemøde

Det er en udfordring af nogle af medarbejderne skal slæbes med og de skal spørges direkte med navn for at få et svar. Det gør Medarb 3, hvilket er godt. Der er en tendens til at Medarb 3 tager ansvar for at løse de opgaver, som der bliver påpeget på mødet, hvor der kunne høstes lidt mere engagement, hvis flere fik opgaverne.

Opfølgning ca. 1,5 mdr. senere

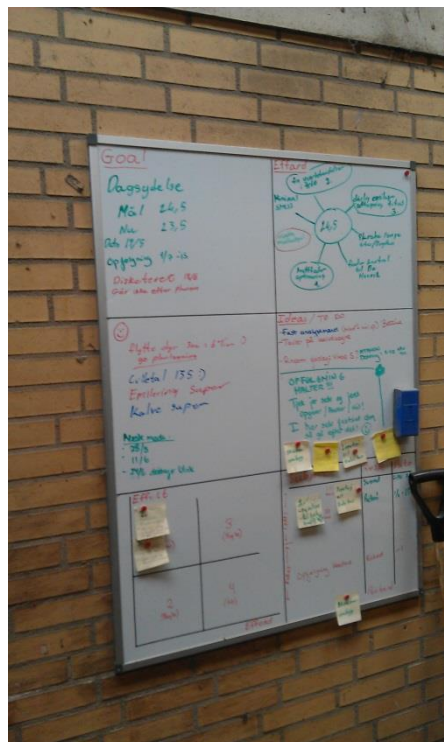
Det var en lidt spændt stemning. Medarb 1 havde ikke taget KMP med ud til tavlemødet som aftalt, men blev presset til det, og virkede meget nervøs ved at skulle præsentere noget på mødet. Bogdan, som er rumæner var ret aktiv på mødet og havde flere gode forslag.

Opfølgning efter ca. 1,5 mdr senere.

Medarb 5 har overtaget ledelsen af tavlemøderne efter hun er kommet tilbage fra barsel. Det går fint med at involvere de ansatte, men de er ikke meget interesseret i tal og Medarb 5 er usikker på hvordan KMP og Nøgletalstjek skal inkluderes.

Besøg efter yderligere 1 mdr (5 mdr efter opstart)

Medarb 5 og Medarb 3 er fortvivlede over den manglende teamånd og medarbejdernes selvstændige ageren i at gøre ting anderledes end aftalt. Det er en udfordring at Medarb 2 er blevet sagt op, og hun virker ikke konstruktiv på mødet, og andre følger



med. Ved det efterfølgende feedback aftales at det i højere grad skal være medarbejderne, som melder tilbage på deres ansvarsområder.

Besøg efter yderlig 1 mdr (november)

Evaluering og refleksioner forbedringstavlen

Fra at have meget selvkvørende medarbejdere, er der nu kommet mange forskellige medarbejdere og det er mere påkrævet med et ugentlig tavlemøde og arbejdsplanlægning. Den sidst tilkomne ansatte var hurtigt med på at deltage i tavlemødet og viste nysgerrighed til det.

Medarb 3 mener at det er vigtigt at det er den bedst egnede person som holder tavlemødet.

Øvrige redskaber

KMP og weekplaner

Tidslinje

Ansatte og funktion

Ved start 26. marts 2015

Ejer(Ejer, småopgaver, ingen faste opgaver)

Medarb 5 (Driftsleder, på barsel indtil 1/9 -15 men daglig besøg i stalden)

Medarb 3 (Driftsleder – kalve og vedligehold som ansvar)

Medarb 1 (Driftsleder – køer i Medarb 5s barsel, malker)

Medarb 4 (Medhjælper, malker, kviehotel, vedligehold)

Medarb 2 (Medhjælper, udd. Driftsleder, malker)

Bogdan (Rumæner, Medhjælper, primært kalve)

Titus (Rumæner, medhjælper, dårligt engelsk)

Ved slut 3. maj 2016

Kent, Medarb 5, Medarb 3, Medarb 4, Bogdan, Titus

Rado (Rumæner, medhjælper, primært malkning)

Rådgivere fra SEGES

Tenna Christiansen (deltog i feltarbejde og 2. møde)

Lars Nielsen (tovholder og DMS facilitator)

Ulrik Toftegaard (tavlemøde facilitator)

Bo Kær (tavlemøde og facilitator)

Dato	Deltagere	Aktivitet
26. mar.	Lars og Tenna	Feltbesøg. Dagen startede kl. 6 og rådgiverne var med i den sidste del af malkningen og med rundt i stalden før morgenmad kl. 8.30. Interview blev gennemført med Medarb 3 og Medarb 5.
23. april	Lars og Tenna	Andet møde på bedriften. Med beslutning af indsatsområder
19. maj	Lars og Ulrik	Opstart med forbedringstavle og introduktion til KMP
9. juni	Lars	Telefonopkald til driftsleder Medarb 1 - spørgsmål til brug af KMP
10. juni	Ulrik	Telefonopkald til driftsleder Medarb 3 – opfølgning på tavlemøde
24. juni	Lars	Bedriftsbesøg – opfølgning på brug af forbedringstavle og KMP
28. juni	Lars	Telefonopkald til Medarb 3 - feedback på tavlemøde
2. juli	Lars	Telefonopkald til Medarb 1 - status på brug af KMP

4. august	Lars og Ulrik	Bedriftsbesøg – Følge op på tavlemøde og anvendelse af KMP
30. sept.	Lars	Telefonopkald status på tavlemøde.
2. okt.	Lars	Telefonopkald Medarb 5; Tavlemøde og brug af KMP og Nøgletalstjek
1		

29. okt.	Lars og Ulrik	Bedriftsbesøg Tavlemøde – mere involvering og teamånd. Nøgletal og KMP til at understøtte bedriftens indsatsområder. Lade Bo Kær være tovholder.
9. nov.	Ulrik	Telefonopkald til Medarb 5. Feedback og diskussion af seneste tavlemøde.
24. nov.	Lars og Bo	Bedriftsbesøg – Tavlemøde – fastsættelse af fokusområder fra DMS
17. dec.	Lars	Telefonopkald til Medarb 5. Status på tavlemøde og brug af KMP
25. jan	Bo	Bedriftsbesøg – Tavlemøde – inkludering af KMP
18. feb.	Bo	Telefonopfølgning med Medarb 5 – Erfaring fra møder, gode råd til næste tavlemøde
7. marts	Bo	Bedriftsbesøg – Tavlemøde og inkludering af DMS udskrifter her. Ledelse af tavlemøder
5. april	Bo	Telefonopkald Ejer– drøftet ny rolle som delvis tavlemødeleder
14. april	Bo	Telefonopkald til Medarb 5 – Evaluering af tavlemøde og indhold
3. maj		Evalueringsmøde. Ejerhavde evalueret forløbet elektronisk før mødet og Medarb 5 sendt en skriftlig evaluering før mødet.