



Projekterne "Lean i kvægbruget" samt Arbejdsplanlægning på operationel plan

Sparringsdag tirsdag
25. september 2012

v/ Ulrik Toftegaard



Formiddag. Lean i kvægbruget

- (15 min) Velkomst og formål med dagen v/ Ulrik Toftegaard, VFL
- (60 min) Status på dine Lean demonstrationer v/ Alle
- (60 min) TPM, målstyring og Kanban. Erfaringer med disse nye værktøjer v/ Vibeke Fladkjær Nielsen, VFL og Mette Thorhauge, Lemvig Landboforening
- (30 min) Effektsikring - hvad kommer der til at ske v/ Ulrik Toftegaard, VFL og Trainee Anne Juul, VFL

Eftermiddag. Udvikling af nye ledelsesværktøjer

- (15 min) Gennemgang af eftermiddagens program herunder timer og økonomi for udviklingsopgaver v/ Ulrik Toftegaard, VFL
- (60 min) Præsentation af ideer til nye ledelsesværktøjer v/ Vibeke Fladkjær Nielsen, VFL
- (90 min) Gruppearbejde- udvælgelse af værktøjer der skal udvikles v/ Alle
- (15 min) Eventuelt v/ Ulrik Toftegaard, VFL

Status på dine Lean demonstrationer

- Hvad er der sket i dit område sidst?
- Hvilken succes vil du fremhæve?
- Hvilken udfordring er størst?





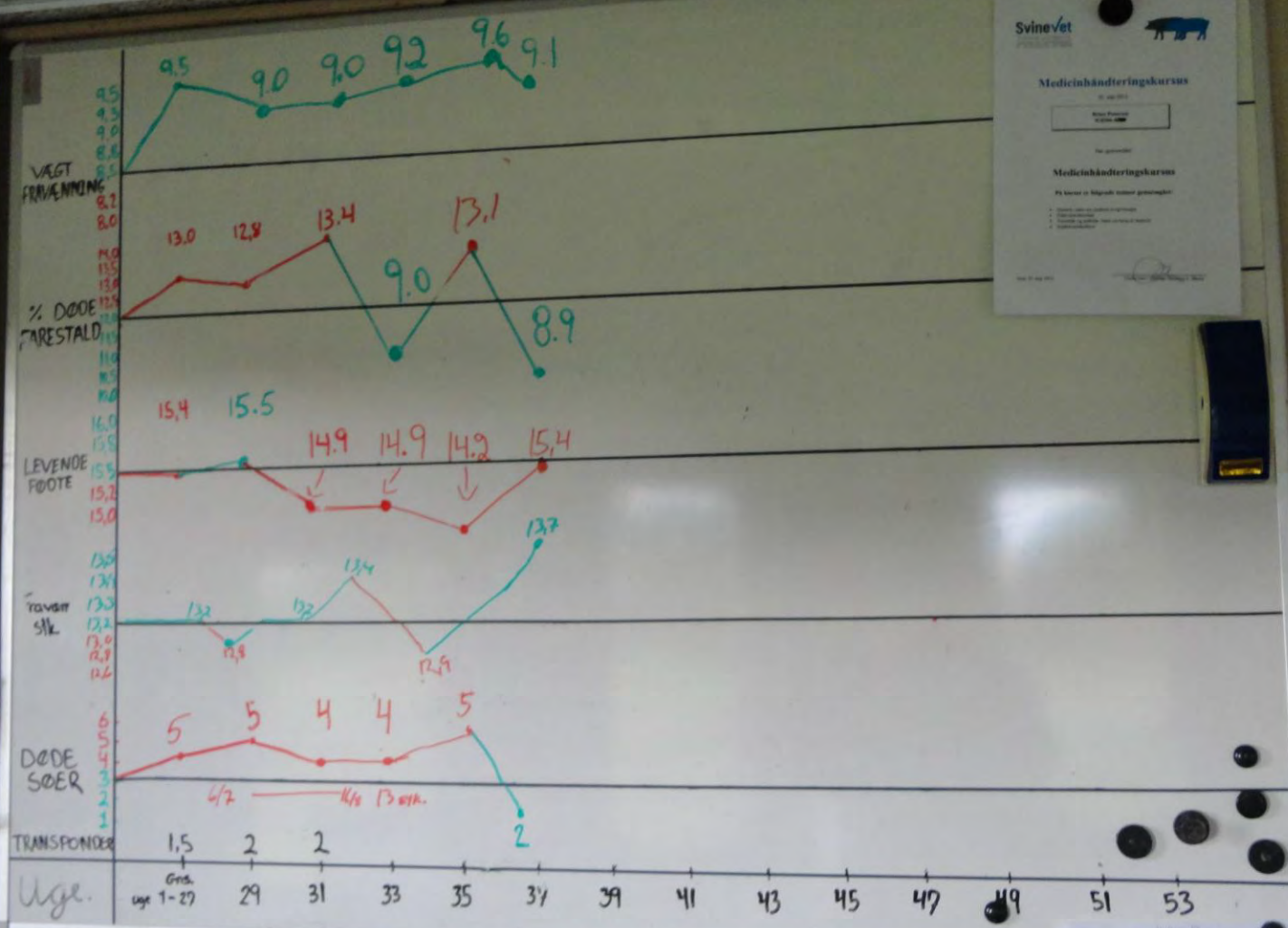
Erfaringer med Målstyring, Kanban og TPM

v/ Mette Thorhauge og Vibeke Nielsen



Målstyring

SKALENDER 2012



SvineVet

Medicinhåndteringskursus

12. september 2012

Navn: _____

Medicinhåndteringskursus

Et kursus i tilgængelige svineveterinærmedicin

1. Sygdomsdiagnose
2. Behandlingsplan
3. Medicinhåndtering

Uge 49

Problemer	Uge 49	Uge 50
Problemer	100-105	100-105
Travert	100-105	100-105
Travert	100-105	100-105
Travert	100-105	100-105
Travert	100-105	100-105

Kanban

- For hver vare laves der et kort
- Kortet skal placeres mellem de sidste varer.
- Når du tager den sidste pakke, lægger du kortet i holderen på opslagstavlen.
- Hver tirsdag f.eks. tager den indkøbsansvarlige alle kort fra holderen og bestiller nye varer.
- Når varerne er leveret og lagt på plads, lægges kortet igen ind ovenpå sidste pakke.



Kanban-kort

Malkeklude		
Klude bestilles hos Firma Lindbjerg Tlf. 97457628 Kontaktperson Dorte Larsen	Normal leveringstid: Førstkommende tirsdag	Der skal bestilles 300 stk. pr. gang. Pris aftalt pr. 12.4.2010 /KC
<p>Når du møder dette kort, skal det lægges i holderen på opslagstavlen ved "Indkøb".</p> <p>Søren bestiller varer hver tirsdag. (Henrik gør det) Søren fravær)</p>	Billede af holderen på opslagstavlen	
<p>Når kludene er leveret, lægges de i skabet med skiltet af klude i teknikummet. Kanbankortet lægges ovenpå sidste pakke á 100 stk. Ansvarlig: Søren (Henrik) Søren fravær)</p>	Billede af skabet med klude	

Signal om genbestilling



Silo elementerne males



TPM

○ TPM- Total produktions vedligeholdelse

Hvad kan TPM:

- Lægger ansvaret for vedligehold hos medarbejderne
- Systematisk arbejde med vedligeholdelse
- Arbejde med løbende forbedringer
- Opnå bedre udnyttelse af kapaciteten og laverer omkostninger
- Spare ventetid, fordi montøren ikke skal tilkaldes så ofte.

TPM- konkret

- Lav en vurdering af, hvor bedriften er henne
- List alle maskinerne op
- Prioriter maskinerne alt efter om de er røde, gule eller grønne

Rød: Maskiner som altid skal køre, må aldrig stå stille

Gul: Maskiner som må stå stille 1 dag

Grøn: Maskiner som må stå stille 2-3 dage

- Udvælg den maskine, der skal arbejdes med

Hos Niels Bjerre



Værdistrømsanalysen 2.0

Nedbrydning til den brændende platform

1. Involvering af ledelsen

- Hvor brænder lokummet?
- Hvilke arbejdsgange har vi
- Hvor ofte har vi arbejdsgangen?
- Hvad betyder dette?
- Hvor er det at bedriften har de største udfordringer
- Hvor oplever de spild

Med ledelsen

Med medarbejderne

2. Brændende platform

Gå til Gemba

- Se efter
 - Hvordan gøres tingene
 - Hvor lang tid tager det
 - Tag evt. tid

Det vigtigste er at I skal se

Leverandøren og Kundens behov/krav

- Hvem er leverandøren
- Hvem er kunden og hvad er kundens behov/krav
 - Specifikke
 - Kvalitet
 - Gennemløbstiden
 - Osv.
- Sørg for at de ikke allerede lever op til alle kravene i dag.
- Diskutere afvigelser i forhold til i dag

Kortlægning af nu-tidens værdistrøm

- Følg et produkts produktionsvej fra start til slut, og tegn en visuel repræsentation af hver processtrin i materiale- og informationsflow
lav et helikopter- view og dyk derefter ned.
- Hvis vi svømmer i spild, kommunikationsbrist mm. så vent med fremtiden

Lean-Ledere gør to ting

1. Får den enkelte medarbejder til at tage initiativ til at løse problemer og forbedre sit job
2. Tilsikrer, at hver medarbejders job skaber værdi for kunden og virksomheden
 - Kundens behov
 - Fokus på forbedring af processer

- Tak, fordi du opdagede problemet
- Forstå problemet, inden du løser det
- Tag dig tid – grundig årsagsanalyse
- Mange små forbedringer

- Løbende Lean-Træning
- Tid afsat til PDCA-proces
- Kommunikere
- OK at fejle med forsøg

Hvad fandt Guruerne ellers ud af i deres projekt – hvad gjorde Toyota anderledes?

- At der var en grundlæggende forskel mellem moderne vestlig "Kontrol og uddeleger-ledelse" kontra Toyota's "Det er et fint problem, du har fundet.....lad os løse det grundigt og lære af det"-Lean-ledelse.

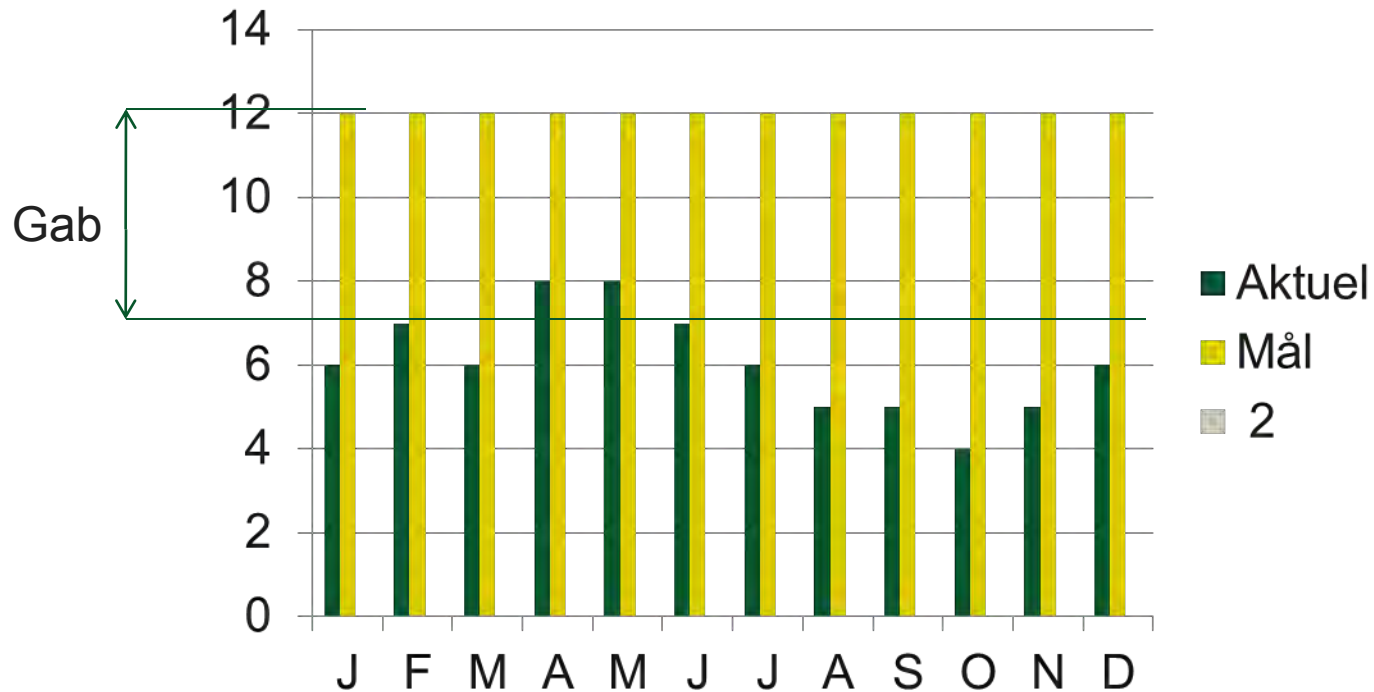


Årsagsanalyser

1. GAB-analysen

Giver svar på om vi har et problem:

- Forsinkelser i leverancen
- Hvor ofte har vi problemet?

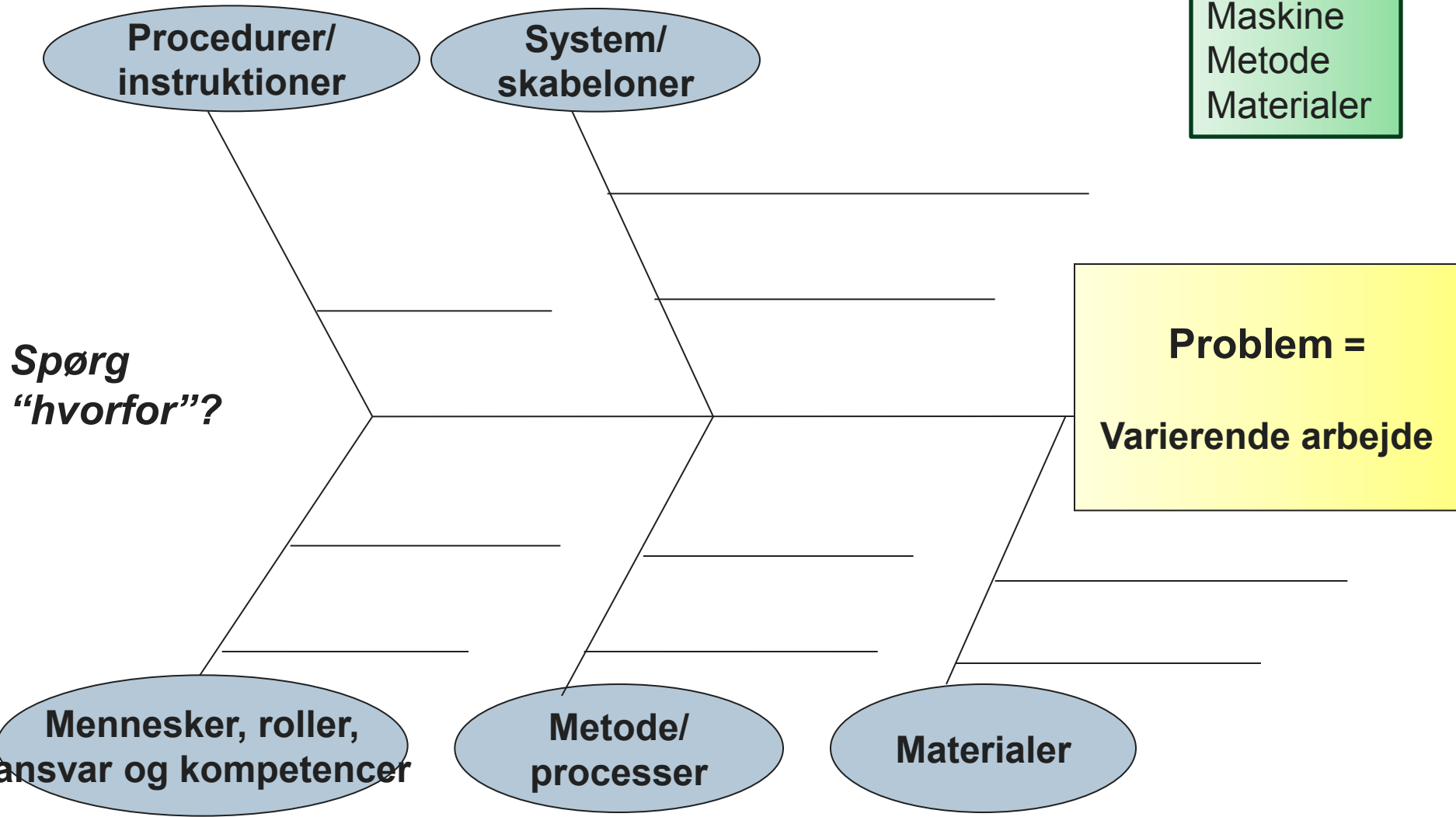


Kun 7 af 12 leverancer blev leveret til tiden

2.Årsagsanalyse – Fiskeben

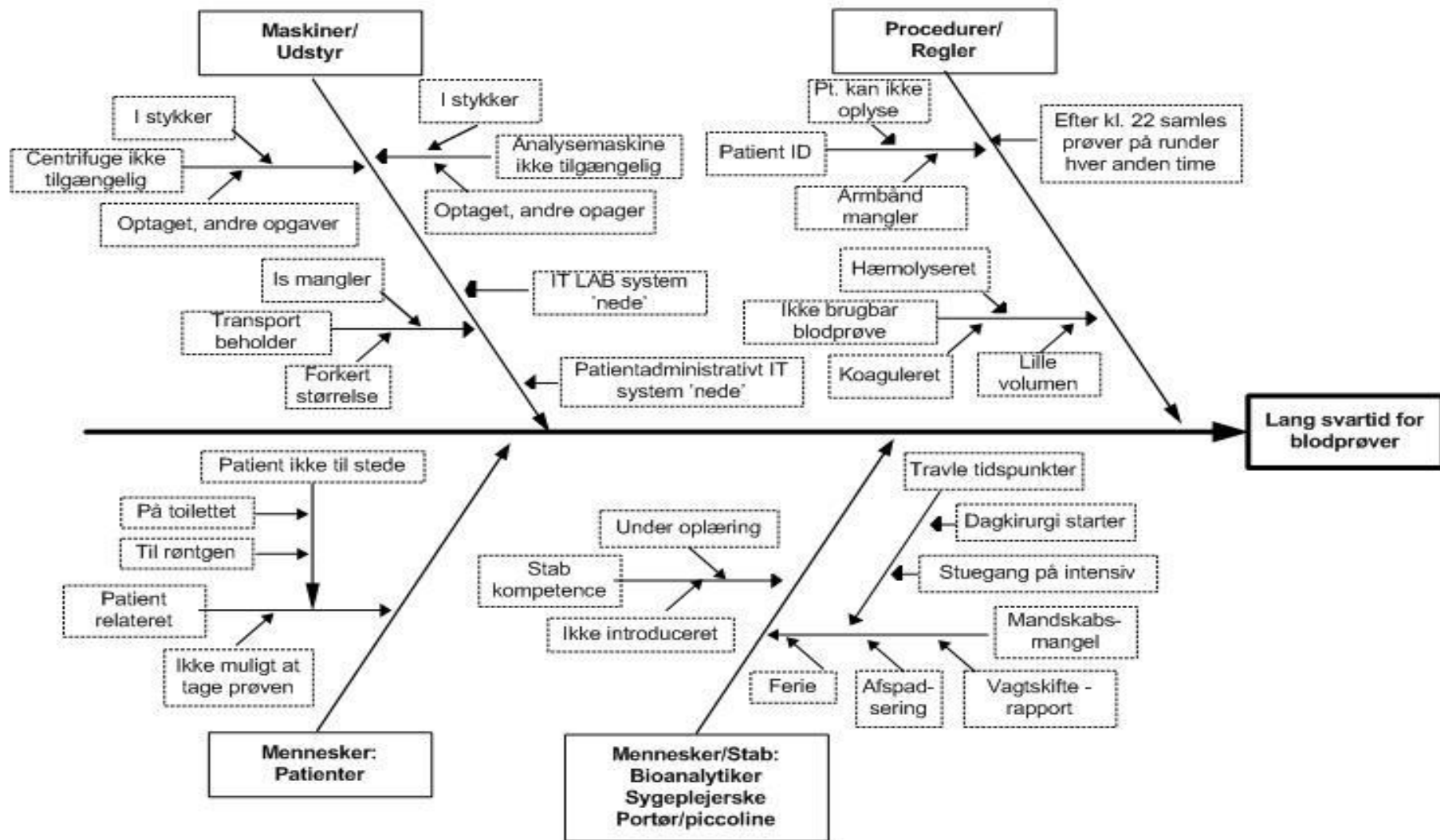
Hvorfor er der variation i vores arbejde

4*M
Menneske
Maskine
Metode
Materialer



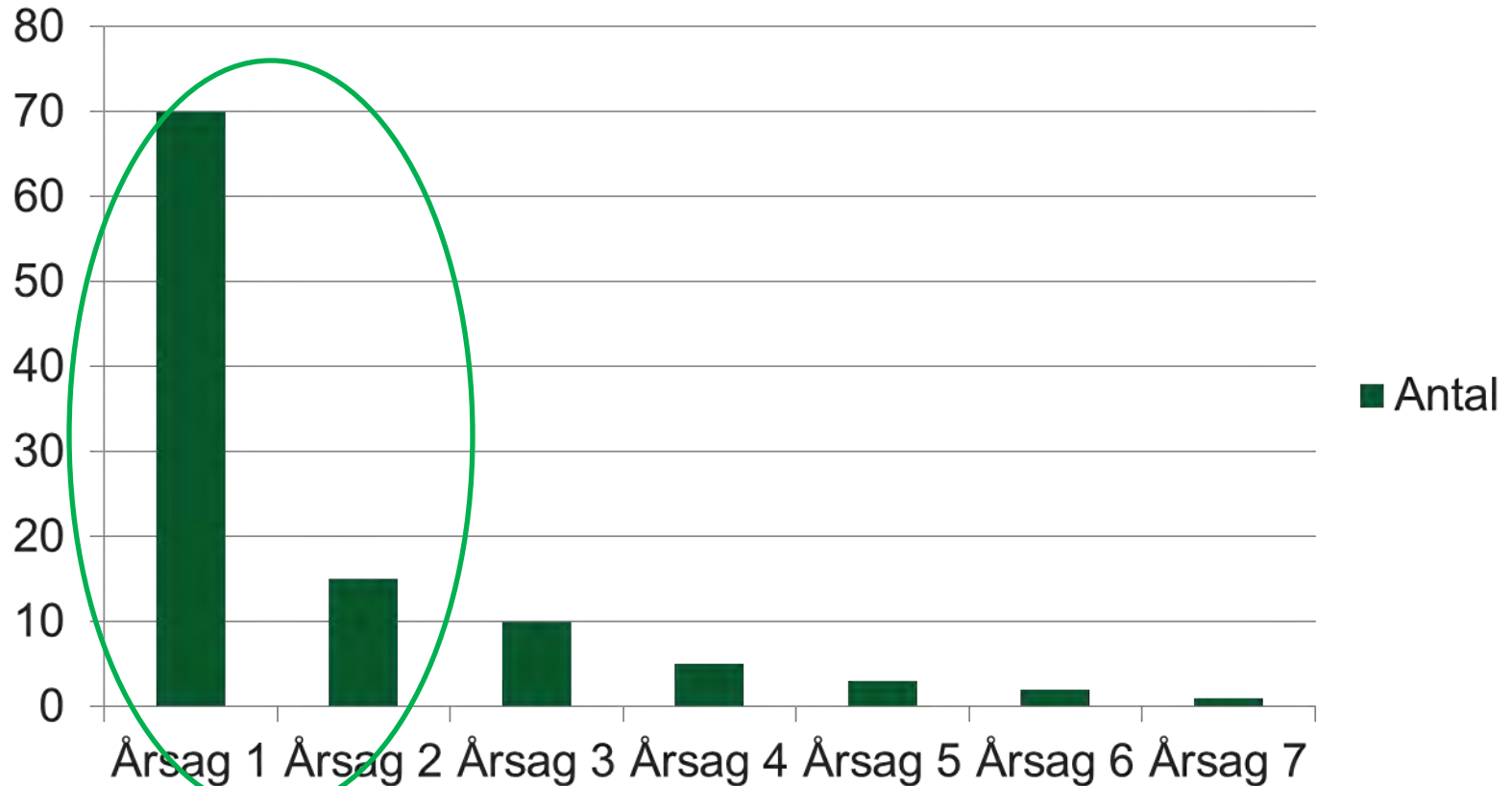
Største fejl: ikke at gå til GEMBA!! – vær sikker på, at du forstår problemets sande årsag(e)

Mulige årsager til lange svartider på blodprøver



Øvelse Pareto-Diagram

Årsager til sen leverance



Vi starter med at løse disse problemer



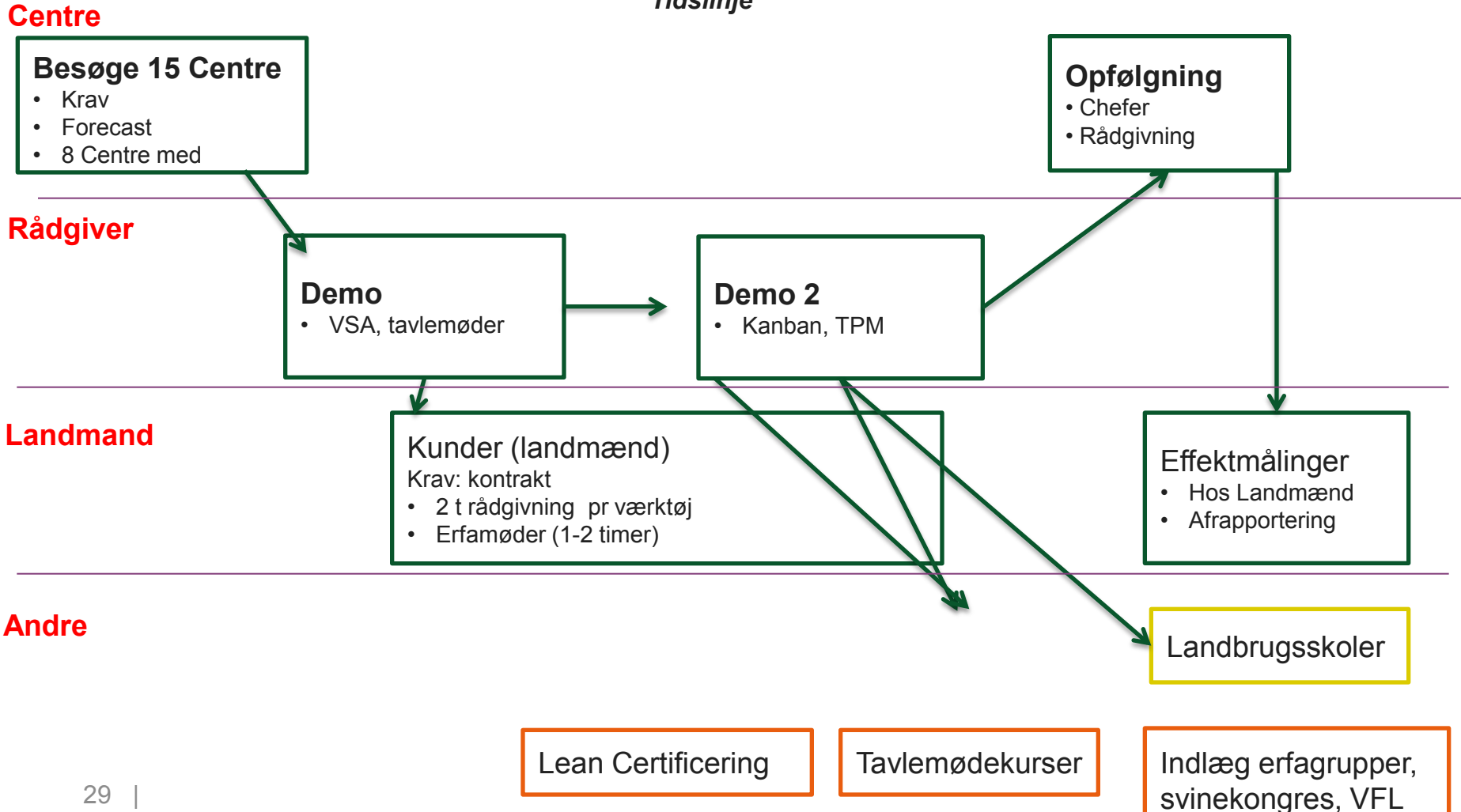
Effektsikring - hvad kommer der til at ske v/ Ulrik Toftegaard, VFL

Projekt forløb (DEMO Lean i kvægbruget)

Januar 2012

Januar 2013

Tidslinje



Arbejdspakke1 DEMO: Lean i kvægbruget #2057

Aktivitet
Nr 1 Demo Lean
Demo Lean pr testLM (2værktøjer*2timer á 870 pt time) for VSA, TPM & Kanban
Kørsel til kunde
Resultat
Aktivitet
Nr 2 Erfamøder Lean landmænd
Erfamøde (1timer á 870 pt time)
Kørsel til kunde
Resultat
Aktivitet
Nr 3 Deltagelse undervisning landbrugskoler
Forberedelse samt undervisning (6,25time á 870 pt time)
Kørsel til kunde
Resultat
Aktivitet
Nr 4 En dags landmandskurser, driftledere
Forberedelse samt undervisning (5 timer á 870 pt time)
Kørsel
Resultat
Aktivitet
Nr 5 Certificeringsuddannelse
Tilskud fra VFL, kvæg
Resultat



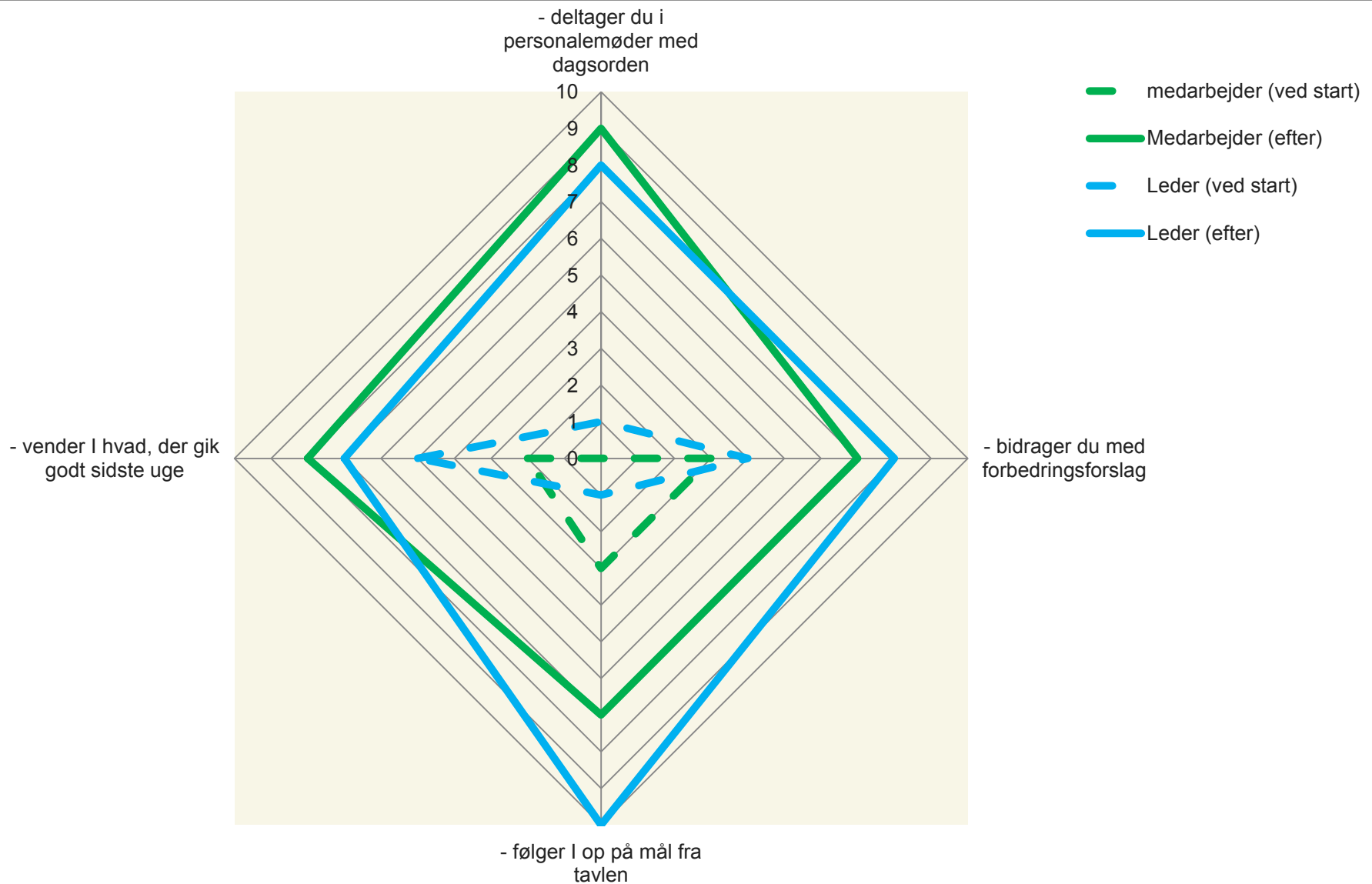
Timer pr. center

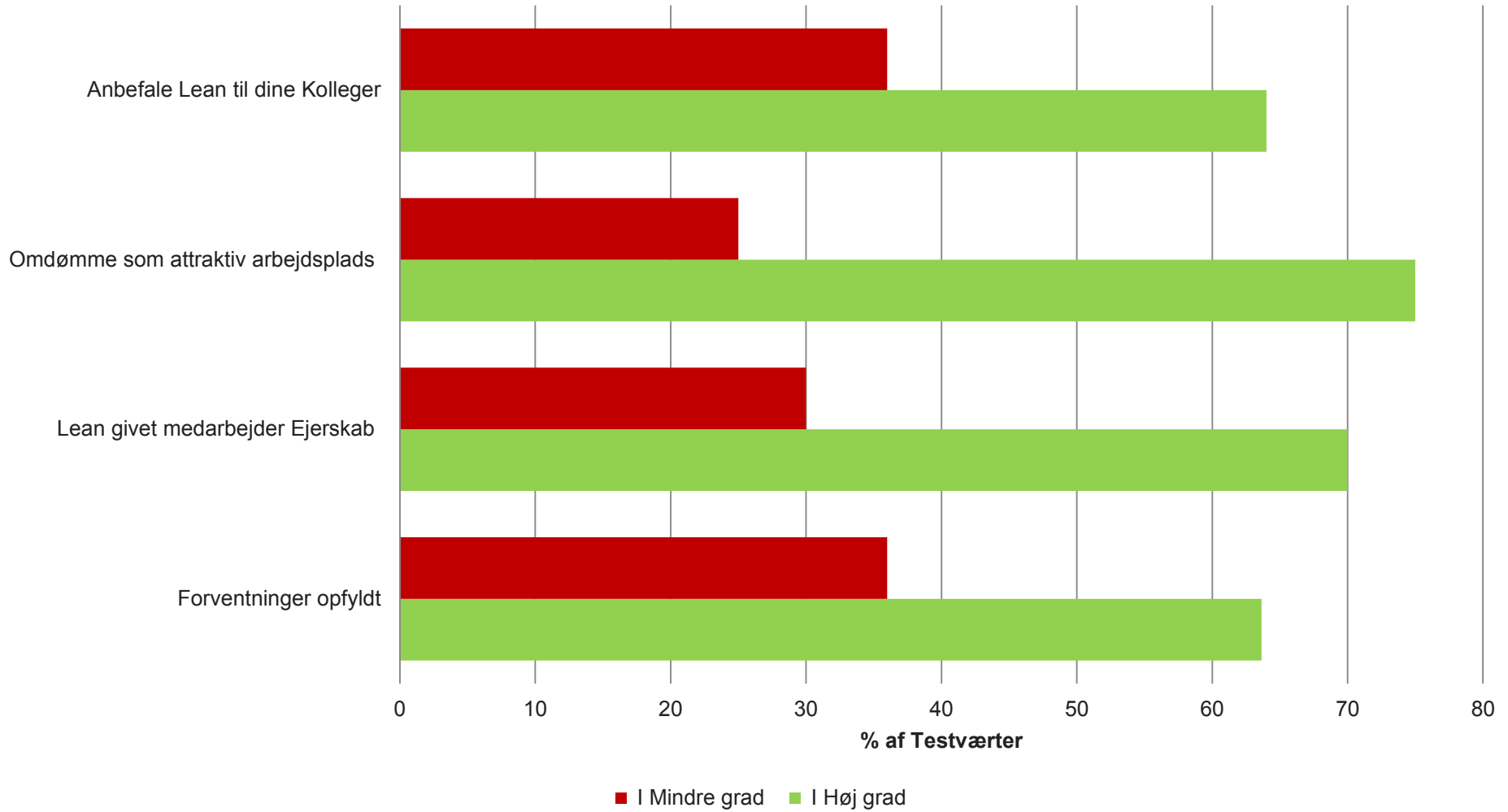
- Ca. mellem 20-28 timer pr. center i Demo Lean

Fokus 2012

- Opfølgning, effektmål drift af tavlemøder og 5S

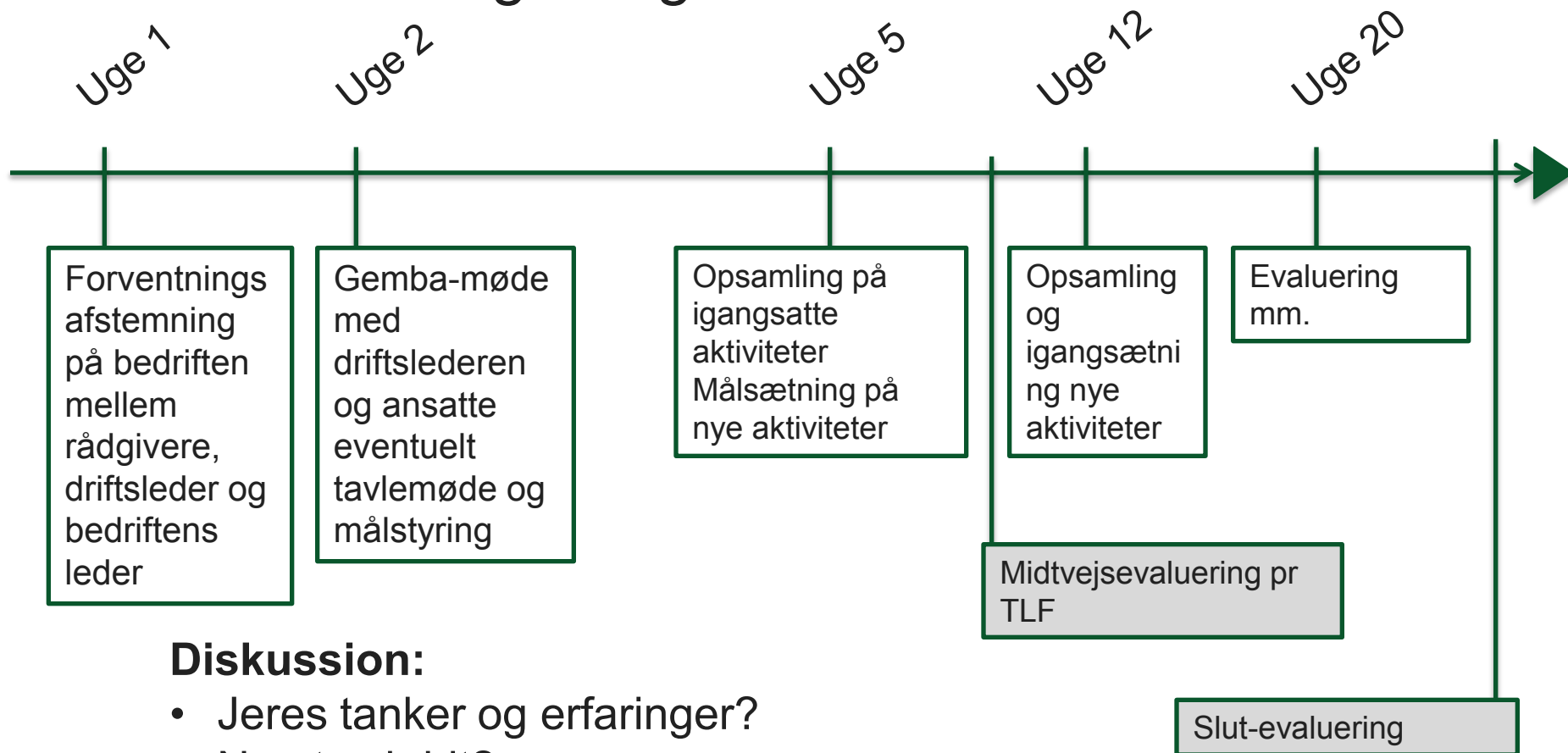
Eksempel - Tavlemøde Lean audit (før/6 måneder efter)





Udvikling

Praksisnær rådgivning - forløb min. 4-8 måneder



Diskussion:

- Jeres tanker og erfaringer?
- Næste skridt?

Effektsikring - hvad kommer der til at ske

- Forventningsafstemning med L.M. er det sket?
- L.M. skal tænke over hvad Lean har betydet i kr., tid, ressursers osv.
- Forslag til tidslinje (input fra rådgiverne)
- Audit af Lean – skemaer (pdf) og interview, sådan vil vi gøre
- Rådgiverne sender skemaer ud og samler ind, eller skal vi have besked (tidslinje)

Økonomisk effekt på Lean aktiviteter

Situation	Indsats	Spildtype	Udbytte	Effekt
<ul style="list-style-type: none"> • Dårlig koordination og klima 	2-3 tavlemøder	Ventetid overproces	Plan og koordinering	Mindre tidsforbrug frigivet ca. 50t. kr. pr. år
<ul style="list-style-type: none"> • Mange medarbejdere • Ukoordineret indsats 	VSA tavlemøde	Bevægelse, ventetid og transport	Maskine samme sted, medarbejderne kender indbyrdes afhængighed	Mindre tidsforbrug frigivet ca. 82 t. kr. pr. år
<ul style="list-style-type: none"> • Dårlig mælke kvalitet • Rod på lager • Stor kalvedød 	Tavlemøder, SOP og 5S	Overproces og lagerfejl	Ensartet håndtering og kvalitets-lagerstyring	2 øre pr. liter ca. 25 t. kr. pr. år. Lageromkostninger reduceret med ca. 75 t. kr.
<ul style="list-style-type: none"> • Tilfældig vedligehold i maskinpark • Dårlige kalve 	Tavlemøder, målstyring og RCM (pålideligt vedligehold)	Ventetid, Overproces, Fejl og uudnyttet viden	Plan for vedligehold Mål for kalveflytning Synlige mål	Reparations omkostninger reduceret med ca. 50 t. kr. pr. år Forbedret produkt. 91 t. kr. pr. år

Eftermiddagens arbejde

Formål

- Sikre mere moderne ledelses via opmærksomhed på trivsel, den rette ansættelse samt indkøring.

Mål

- Letanvendelige samt "Add on" til de eksisterende Lean værktøjer

Ledelses værktøjer, f.eks.

- spørgeteknik, motivation af medarbejdere, trivselsundersøgelser, A3, PDCA, SDCA

Timer og økonomi for udviklings del vedr. Ledelsesværktøjer

- Ramme for forløbet (pr rådgiver)
 1. Udarbejdelse af konkrete ting i dag (HP)
 2. (okt) Hjemmearbejde 5 timer
 3. (nov-dec) Afprøvning 10 timer 1-2 landmænd
 4. (dec/jan) Evaluering pr tlf. (1 time)

HP skal være klar inden dagen er slut

- Hvem gør hvad, hvornår samt ansvarlig
- Afprøvning hos landmand

Vores ideer (agenda)

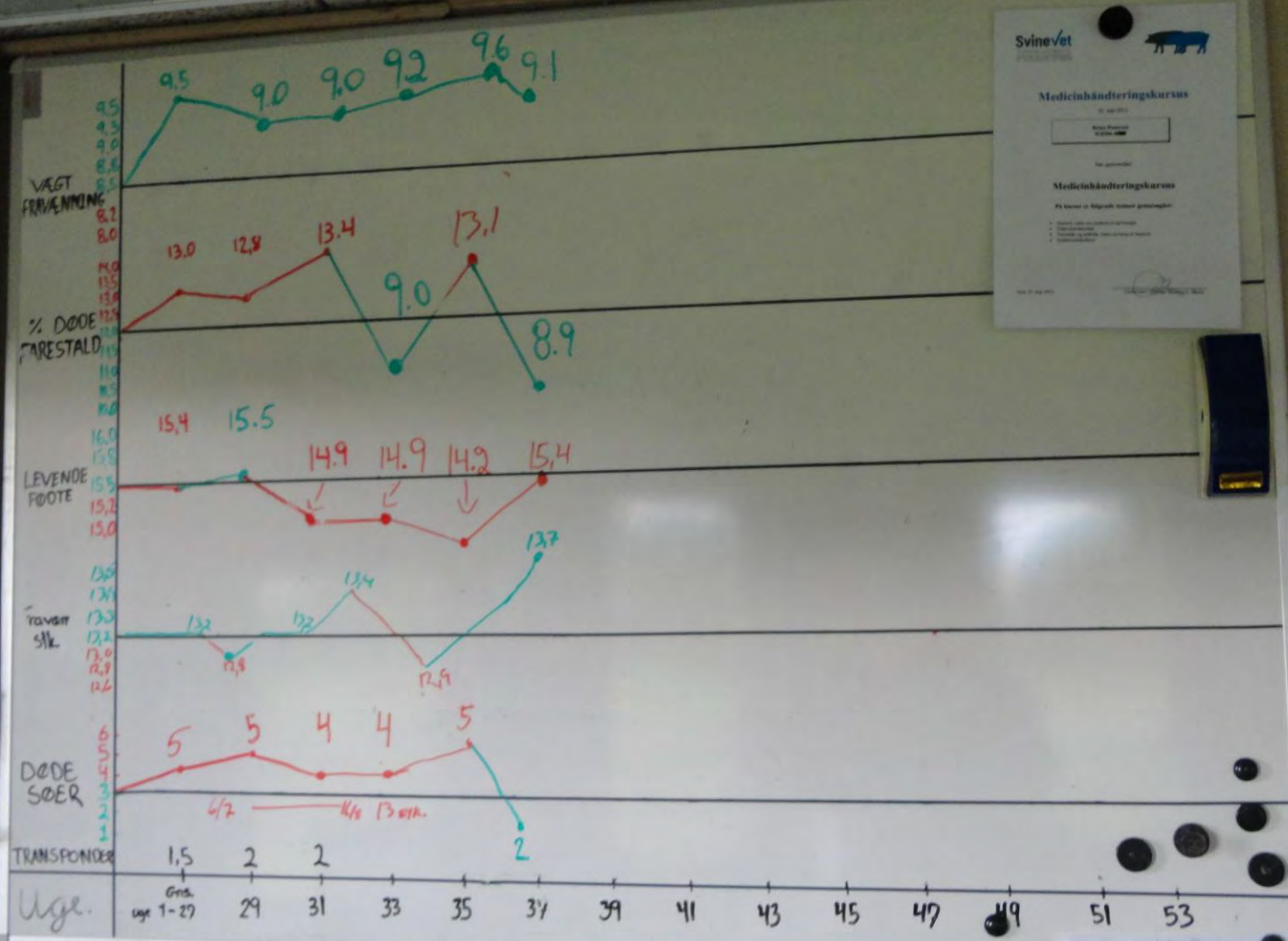
1. Supplement til tavlemøder
2. Ansættelse af nye medarbejdere
3. Personprofiler
4. Nogen ideer vi har glemt..





Inspiration til tavlerne

SKALENDER 2012



SvineVet
 Medicinhåndteringskursus
 20. sep 2011
 Medicinhåndteringskursus
 Et kursus i tilgængelige svineveterinærmedikamenter

Uge 49

	Uge 49	Uge 50
Problemer	100-100	100-100
Travert	100-100	100-100
Døde Søer	100-100	100-100
Transponder	100-100	100-100

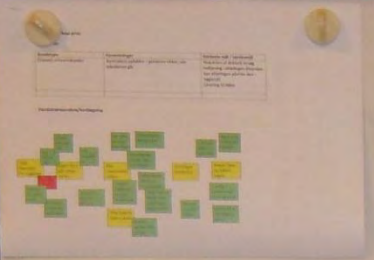
Målstyring

- 6 antal faste nøgletal, som giver mening
- Bryd dem ned til 3 indsatser pr nøgletal
- Hvorfor:
Indsatserne skaber forståelse for hvordan nøgletallene fremkommer og hvordan medarbejderne kan påvirke dem.
Indsatserne skal virke som en facit-liste, for hvor er fokus henne.

S Billeder - før og efter



Forbedringsforslag (3)



Andet

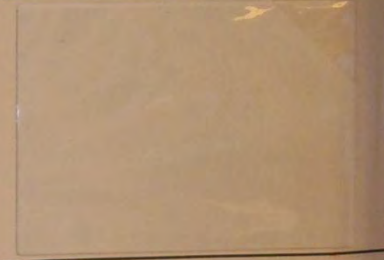


(4)

Mål

By Line Mission 1

Kompetenceudvikling

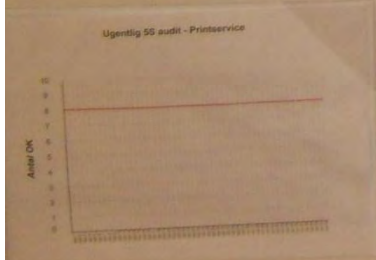


Audit (2)

Ugentlig 55 audit - Printservice

Opfølgning	Udført	Udført af	Noter

Hvordan anvendes 55 auditplan?
 Under ugen gennemgår auditplan og der skrives 'for' eller 'efter' til relevante spørgsmål.
 Hvis der skrives 'efter' er et spørgsmål opfyldt. Hvis der skrives 'for' er et spørgsmål ikke opfyldt.
 I slutningen af ugen skrives op på grafen.



Aktivitetsplan (1)

Ansvarlig

Deadline

Auditplan udfyldes	LEOH / CHSO	30/9
Historik med på sager (fra Screen) INFO	LEOH	4/10
Procedure for retur-reservedele ændres	LEOH	11/10
Procedure for hjevtagelse af udstyr til vop. ^{IMPLEM.}	LEOH	4/10



Næste møde

Man 4.10. kl. 8¹⁵



Eksempel fra et lager

5 Ser

EFTER

RENGØRINGSPLAN

RESULTAT AUDIT

MÅL

AKTIVITETSPLAN

AKTIVITET	HVEM	INDSÆT
ÅRLIG OPRYDDINGS/RENGØRINGS DAG	SUD	MÅ 2017
KØBE TIL VINDUER	MAIS	30/9
KØB AF DRIBKEDUNK / ÅFTNING	MAIS	30/9
RAVN OPRYDDING	MAIS	30/9

PRIORITERING I FORSLAG

1	3
2	?

FORBEDRINGSFORSLAG

MAIS skaber til Linda vedr. vindus kage.

STATUS FORBEDRINGER:

VSM

UIGENS

AT IBERKE I NORDEN ER DE STORE BØR

Hvis man ikke bliver mere klar gløder vil man det ikke mere

Hvis man gløder vil man ikke gløder er det sundere uheldigvis.

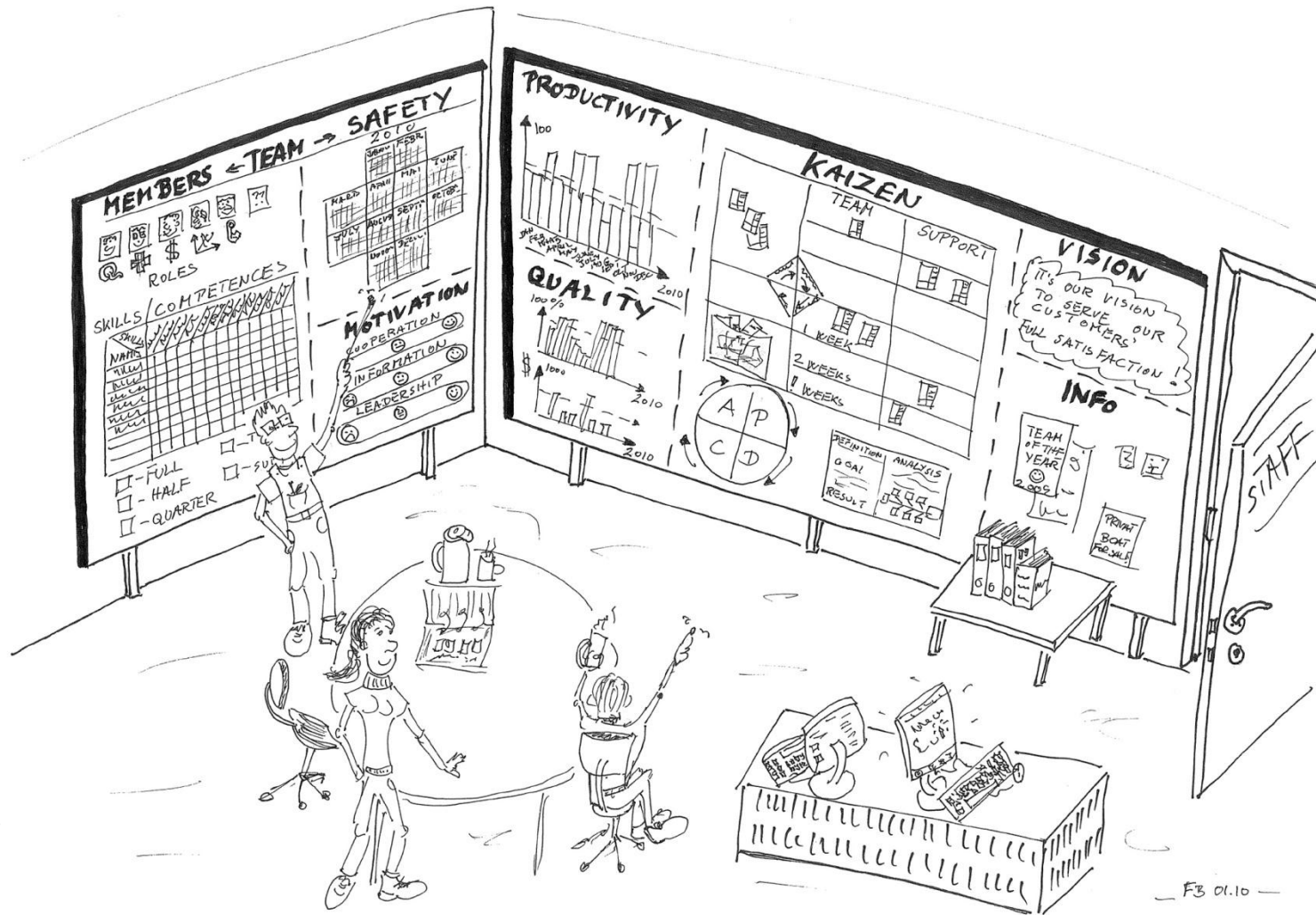
DIV

FERIE

NÆSTE TAVLEMØDE

FAEDAG 8/10 kl. 10:00

Sisli



Opbygning og indførelse

115

1 UGE

2 UGER

3 UGER+

AFSLUTTET FORBEDRINGSKORT

FORBEDRINGSKORT



Dagens Emne

- Få medarbejderne til at vælge et emne som de ønsker at tage op
 - Samarbejde
 - Trivsel
 - Opstart af en ny arbejdsprocedure
 - Et kursus, de har været på
 - Dialogkort

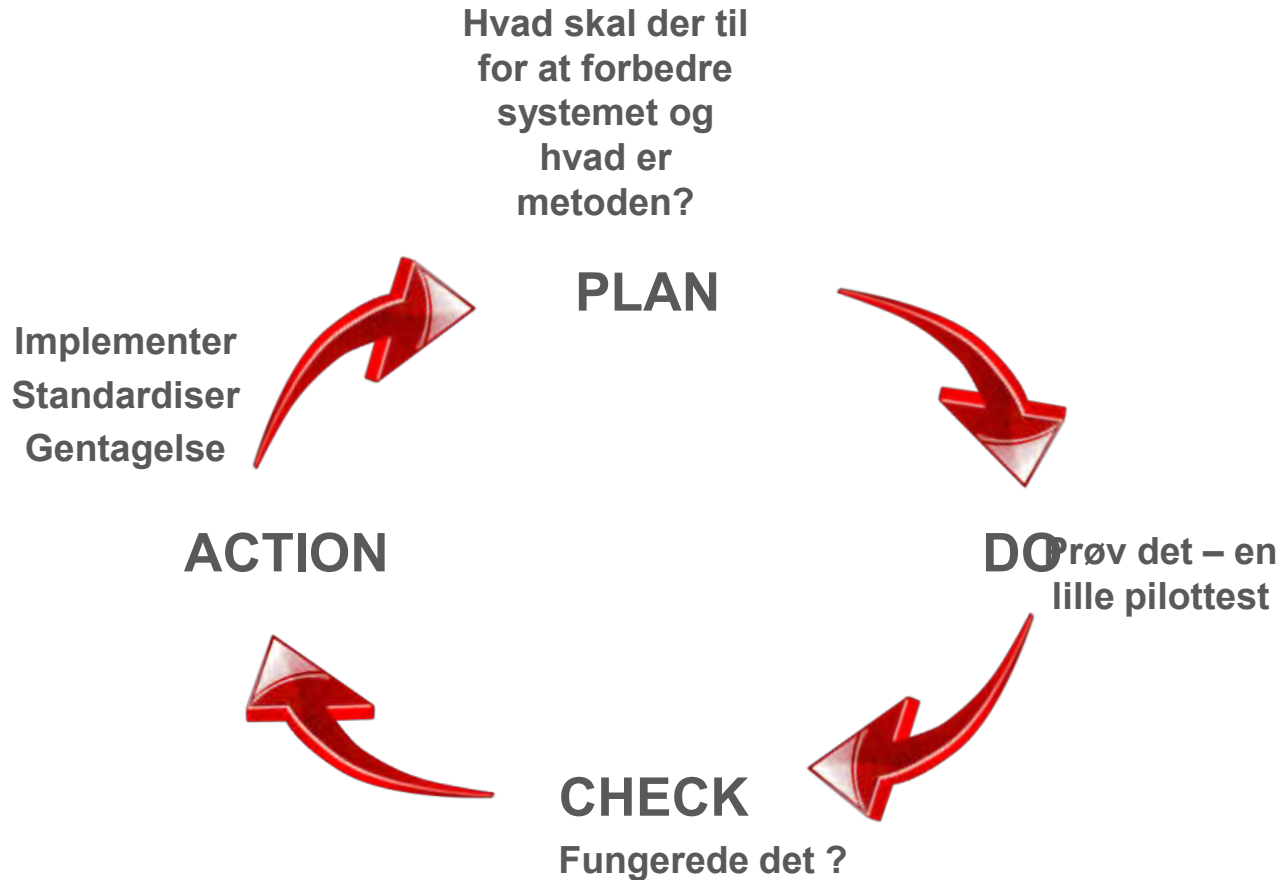
Hvorfor:

- Øger informationsniveauet
- Involvering og indirekte krav til at de skal deltage

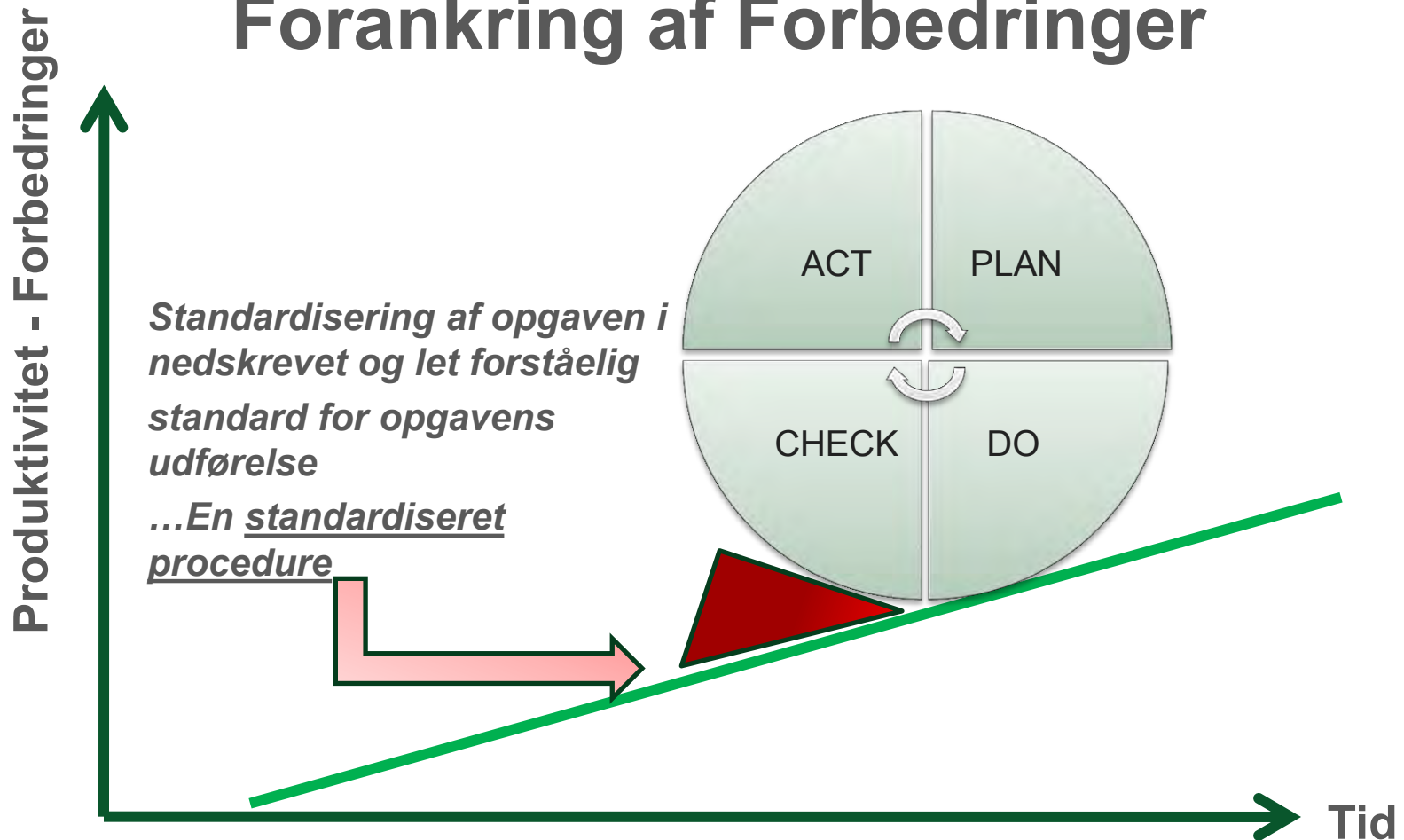
Spildspotter

- Arbejd med spildtyperne
- Hvordan
 - List de 8 spildtyper op
 - Lav en spildspotter kaldender
 - Spildspotterne spotter spild ved hinanden
 - En stald/afdeling af gangen

Deming Cirklen (P,D,C,A)



Forankring af Forbedringer



Relationen mellem dokumenterede standardprocedurer og vedvarende kontinuerlige forbedringer

Grundlæggende Problemløsning – 5*

Hvorfor

Spørg 5* "Hvorfor" for at komme ned til problemets rod

Vi kan medicinere dyrene!

- Vi kan ikke medicinere dyrene – Hvorfor?
- Fordi vi mangler medicin – Hvorfor?
- Fordi apoteket ikke har leveret den – Hvorfor?
- Fordi Henrik er syg – Hvorfor?
- Fordi han ikke kan følge med og ingen andre ved hvordan man bestiller medicin

....Lad os forenkle hans proces eller træne

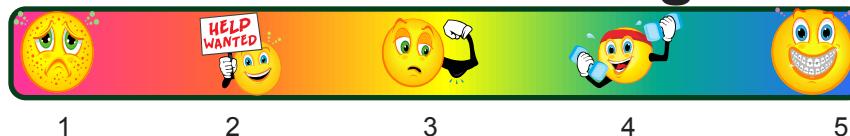


TRIVSEL

Arbejdsglædebarometer

Krav/forventninger

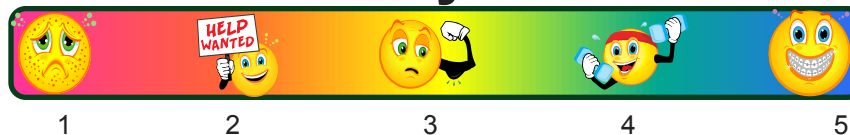
Der er meget dårlig balance mellem krav/forventninger og ressourcer til rådighed



Der er fuld balance mellem krav/forventninger og ressourcer til rådighed

Indflydelse

Vi har ingen indflydelse på vores daglige arbejde og input bliver ikke hørt.



Vi har stor indflydelse på vores daglige arbejde og vores input bliver hørt

Stemning

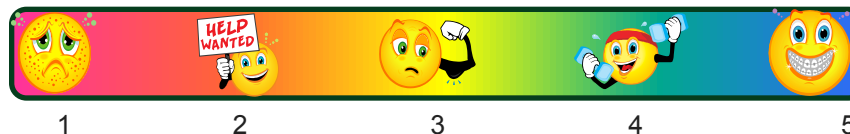
Stemningen i teamet er dårligt



Stemningen i teamet er god

Stolthed

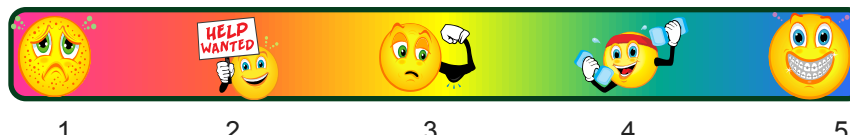
Stoltheden over vores arbejde er lav



Vores daglige arbejde giver anledning til stolthed

Støtte

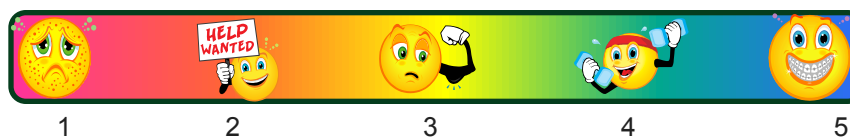
Den fornødne støtte til at udføre det daglige arbejde er mangelfuld



Vi oplever den fornødne støtte til at udføre det daglige arbejde fuldt ud

Anerkendelse

Der er meget dårlig balance mellem indsats og anerkendelse



Der er god balance mellem indsats og anerkendelse

Spørgeteknik hos landmanden

- Hvorfor
- Kort over spørgsmål der bruges i tavlemøderne
- Evt også tip en 13ér

Smil til arbejdsopgaver (Udkast)



RØD = ØV-opgave



GUL = Rugbrøds-opgave



GRØN = YES-opgave

Smil til arbejdsopgaver

Du skal i dette skema vurdere dine arbejdsopgaver efter hvor glad du er for at udføre dem.



RØD = ØV-opgave. Du vil helst undgå disse, fordi du ikke føler du har kompetencerne til at udføre dem optimalt eller fordi du synes de er energikrævende og bedrager negativt til din arbejdsdag.



GUL = Rugbrøds-opgave. Du udfører dem fordi de skal gøres. Du har kompetencerne til at udføre opgaven korrekt, men de tilfører ikke noget positivt energi til din arbejdsdag.



GRØN = YES-opgave. Du finder en glæde ved at udføre opgaven og du har stor kompetence på området. De giver dig positiv energi og din arbejdsdag bliver bedre.

Ideen er at alle medarbejdere udfylder skemaet. Efterfølgende læser lederen svarende igennem. Der findes i samarbejde ud af om de røde og gule opgaver kan fjernes, enten ved at styrke medarbejderens kompetencer på området, flytte opgaver imellem medarbejdere eller ændre måden hvorpå opgaven udføres på. Røde og gule opgaver ligger op til konstruktivdialog mellem leder og medarbejder.

Arbejdsopgave			

Motivation

Ydre ting der påvirker motivation

- Kultur (fremmed, men også lokal fx arbejdsmiljø)
- Egen indstilling – Ja-hatten på
- De styrende kræfter
 - Sikkerhed og komfort
 - Usikkerhed/variation
 - Betydningsful – unik
 - Med i gruppe / elsket
 - Personligvækst
 - Bidrage / hjælpe
- Mødes folk der hvor de er?
 - Lyt og forsøg at forstå
 - Tjek om personen føler sig forstået
 - Afklar muligheder
 - Tydeliggør muligheder der når hvilke styrende kræfter

Motivation

Hvad er det vigtigste for kunden?
Tænkt over reale behov.

Man er ikke modtagelig for forandring hvis de basale behov ikke er opfyldt.



Marslows behovspyramide

Hvem motivere?

- Den autentiske person, ægthed / fravær af falskhed
 - Have noget på hjertet
 - Engagement og entusiasme
 - Den professionelle
 - Erkender fejl og mangler ved sig selv
 - Frugtbar for omgivelserne
 - Udviser respekt og åbenhed
 - Værdsætter samarbejde
 - Tager ansvar for egen udvikling
 - Vil noget med sit fag



Hvem motivere?

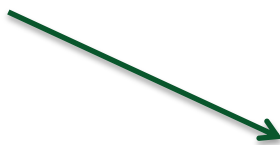
Fællesskab



○ Afklaring

- Den vigtigste fase (fx køb af vaskemaskine)

Indstilling



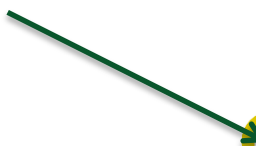
Meningsfuldhed



○ Målsætning

- Synliggør udbyttet
- SMART

Kompetent



○ Handlingsplan

- Finde bedst egnede handlinger
- Forventningsafstem

Grundlæggende kan vi ikke li' forandringer

- Frygt for at miste værdi
- Mangler tillid til intentionen
 - Sand dagsorden
 - Skjult dagsorden
- Uenighed i vigtigheden. Gavner det?
- Lav personlig tolerance overfor forandringer

Ansættelse af nye medarbejdere

- Hvorfor er dette vigtigt?
- Dialogkort
- Erfaringer (Mette Fjordside)
- Tip en 13'er

Personprofiler – kan det bruges



- Tavlemøder mv.
- Forventningsafstemning



Icebreaker – et Lean værktøj (VFN)

Blå, rød, eller grøn - Type lære

- Den udprægede blå type er:
 - Samvittighedsfuld, pålidelig og pligtopfyldende
 - God til at argumentere
 - Præget af en høj grad af selvdisciplin
 - Målrettet og grundig i sine forberedelser
 - Teknisk/praktisk anlagt med blik for det konkrete
 - Jordnær med et mindre behov for at markere sig socialt

Blå, rød, eller grøn - Type lære

○ Røde kvaliteter

- Relationsorienteret
- Social ansvarlighed med fokus på sociale konsekvenser og fællesskabet
- Fokus på samtale og kommunikation
- Fokus på følelser, egne og andres
- Her og nu-perspektiv

Blå, rød, eller grøn - Type lære

- Den udprægede røde type er:
 - Hensynsfuld, tillidsvækkende
 - God til at diskutere
 - Forstående og imødekommende
 - God til at samarbejde med blik for det harmoniskabende
 - Følelesmæssig intelligent
 - Socialt udadvendt og god til at fungere som integrator

Efter: Ekelund, BZ (2006). Team Roles and Humor as Diversity Icebreakers.

Blå, rød, eller grøn - Type lære

○ Grønne kvaliteter

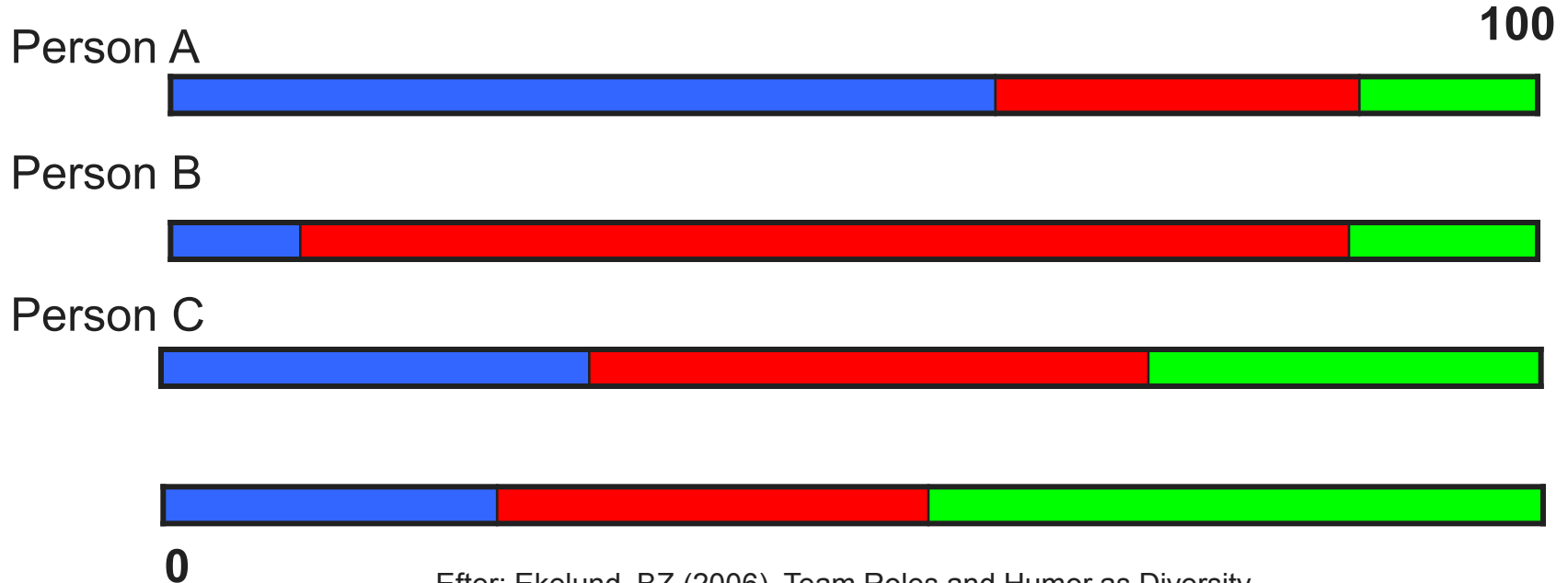
- Forandrings- og udviklingsorienteret
- Fokus på helheder, værdier og visioner
- Kreativitet, iderigdom, utraditionelle løsninger
- Idealisme
- Fremadrettet perspektiv

Blå, rød, eller grøn - Type lære

- Den **udprægede grønne type** er:
 - Kreativ og visionær
 - Entusiastisk, idealistisk og optaget af sine egne tanker
 - Ustruktureret, utraditionel og intuitiv
 - Helheds- og fremtidsorienteret
 - En person, der lægger vægt på personlig anerkendelse
 - God til at miste jordforbindelsen

Blå, rød, eller grøn - Teamrolle-profil

- *Hvilke præferencer har du?*
 - Hvis du skal vurdere dig selv i en arbejdsmæssig kontekst - hvordan ser din profil så ud, når du arbejder i team?



Efter: Ekelund, BZ (2006). Team Roles and Humor as Diversity Icebreakers.



2013 - Ideer

- Lokale workshops
- Demonstration af Lean og nye ledelsesværktøjer
- Landbrugsskoler
- Erfamøder samt etablering af staldskoler

- ”Hvad har vi ikke tænkt på??



Aftaler og afrunding

- Hvem gør hvad og hvornår