

Lean - skab en forbedringskultur på bedriften

Det kræver en målrettet indsats at skabe forbedringer på kvægebedriften. Lean kan være værktøjet, som sætter indsatsen i system og finder de rigtige løsninger

Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.



Af Peter K. Møller,
kvægbrugskonsulent LMO

Der er stor spredning på resultaterne mellem de enkelte kvægbedrifter. Det indikerer, at der er store forbedringsmuligheder også hos dem, der klarer sig bedst. Aktiviteter, der ikke skaber værdi, som ventetid, overproduktion, fejlproduktion og unødvendig transport giver anledning til et stort spild i form af merforbrug af eksempelvis foder, strøelse, arbejdstid og energi. Størrelsen af spildet kommer til udtryk i de store variationer, der er i udbyttet af mælk og kød og omkostningerne til produktionen i form af foder, øvrige stykomkostninger, energi, løn og vedligehold.

For at skabe forbedringer er det derfor nødvendigt, at der sker forandringer i de rutiner og holdninger, som er i forbindelse med at udføre de daglige arbejdsopgaver. Det er en svær opgave, der kræver, at ejer/leder tager en beslutning og viser initiativ til at sætte en proces i gang og har viljen til at følge den hele vejen til målet. Målet er hele tiden at stræbe efter at gøre det bedre og dermed skabe en forbedringskultur på bedriften, hvor alle fra ejer til skoledreng dagligt bidrager med forslag og ideer til at skabe bedre resultater.

Lean som arbejdsredskab

Lean er en metode og en værktøjskasse, der kan støtte arbejdet med at etablere en forbedringskultur på bedriften. Nogle af de vigtige elementer i metoden er at fokusere på det, der skaber værdi, reducere alle former for spild og finde frem til en arbejdsgang, der leverer den rigtige vare med mindst mulig forbrug af ressourcer. Mange af værktøjerne bruger visualisering i

form af tavler og farver for at gøre det nemmere for alle at danne sig et overblik. Der er fokus på, at løsningerne findes tæt på, hvor problemet er. Det sker ved at kigge på de små detaljer i udførelsen af de forskellige arbejdsopgaver.

Dine medarbejdere er en del af løsningen

Bedrifts størrelsen er over de seneste 10 år fordoblet, og gennemsnitsbesætningen har nu en størrelse, hvor der udover ejer er 1-2 ansatte og måske en skoledreng tilknyttet. Traditionelt er opgaverne på bedriften blevet fordelt og udført efter en fast rutine og små problemer løst over en kop kaffe. En god løsning, der har skabt gode resultater på mange bedrifter i en tid med stabile forhold. Tiden stiller nu andre krav, og ligesom andre virksomheder må landbruget kigge indad for at finde forbedringer, der kan imødekomme de ændrede krav. Medarbejderne på de danske kvægbrug er dygtige og med til, at dansk kvægbrug ligger i toppen set i forhold til andre lande med hensyn til produktionsresultater målt på ko- og besætningsniveau, men også målt på kg mælk pr. arbejdstime. Dog er der meget store forskelle, og det kan være godt at få rutinerne kigget efter i sømmene.

Medarbejderne på bedriften er dem, der udfører opgaverne og dermed de mest naturlige at involvere i at finde forbedringer og skabe forandringer. Forandringer og forbedringer bliver ikke til på en dag men opbygges langsomt over tid ved tilbagevendende at udfordre hinanden på de resultater, der opnås, og sammen finde nye veje til endnu bedre resultater. Det kan eksempelvis være, det tager 35 minutter at blande foder, når Per gør det, men kun 30 minutter, når Poul gør det. Det giver en forskel på ca. 30 timer om året. Ved at gennemgå arbejdsprocessen trin for trin og udveksle rutiner kan der findes en måde at blande foder, der giver fem minutter ekstra hver dag til at skabe mere værdi i produktionen. For medarbejderne er der stor motivation i at være med til at finde forbedringer og se dem blive til resultater. Tiden, der bruges på processen, vil ofte være givet godt ud, og de opnåede resultater betaler for den "tabte" arbejdstid.

Ledelse på en kvægbedrift, hvor skal jeg lede?

Ledelse på en kvægbedrift har mange indfaldsvinkler, og ofte er driftslederen ikke helt bevidst om, hvordan ledelsesarbejdet udføres i dagligdagen. Når overblikket mangler, kan det let føre til mangel på ledelse, mindre gode beslutninger, misforståelser med efterfølgende fejl og måske dårlige produktionsresultater. Her kan det være en god idé at bruge Lean eller andre værktøjer til at finde løsninger og forbedre ledelsen og dermed resultaterne på bedriften.



Visualiseringen af de enkelte arbejdsgange er med til at øge forståelsen og finde frem til de steder, der kan være spild i form af overforbrug, ventetid, unødig transport etc.

Indfaldsvinkler til ledelse på kvægbedriften

I god ledelse ligger der blandt andet gemt evnen til at søge ny veje i det daglige arbejde med at skabe resultater. Hvilken vej man skal gå, og hvad der skal ledes efter, kan være en stor udfordring, og mulighederne er mange. Det er derfor vigtigt nøje at overveje, hvilke redskaber man skal vælge alt efter hvilken problemstilling, der udfordrer bedriften. I figuren er opstillet en oversigt over nogle af de veje og muligheder, der er for at understøtte den gode ledelse på bedriften. Det er vigtigt at holde sig for øje, at introduktion af forandringer tit giver anledning til usikkerhed og modstand og derfor kan være svære at indføre. Arbejdet med at gennemføre forandringer kræver derfor vedholdenhed og hjælpes bedst på vej ved at involvere de personer, der skal være med til at skabe forandringerne. Introduktion til arbejdet med Lean skal indeholde en klar udmelding i forhold til konsekvensen af den øgede effektivitet, så medarbejderne ikke er usikre på, om de arbejder for at gøre sig selv overflødige eller for at give et samlet løft til virksomheden.



På Bakkegården ved Grenå har medarbejderne sammen med ejeren Mogens Jensen taget ugeplaner og forbedringstavle i brug og holder hver uge et kort møde omkring tavlen og får styr på ugens opgaver og bearbejdet de forslag til løbende forbedringer, der er dukket op. Desuden har de gennemført en værdistrømsanalyse på forløbet fra afgoldning til kælvning med henblik på at forbedre sundheden hos nykælvende.



```

graph TD
    Lean[Lean  
5S  
Værdistrømsanalyse] --- Management[Ledelse på bedriften]
    SOP[Standard arbejdsprocedure (SOP)  
Kalve, goldkøer, reproduction, malkning, kælvning, kløve, foderblanding, smittebeskyttelse] --- Management
    Meetings[Tavlemøder  
Weekplaner  
Forbedringstavle  
Målstyring] --- Management
    Management --- Organization[Organisering  
Organisationsplan  
Opgave og ansvarsfordeling  
Mandskabsbehov]
    
```

Ledelse på kvægbedriften

Lean – En metode til at reducere spild og flytte ressourcer til værdiskabende aktiviteter. Til leankonceptet hører en række værktøjer. Værdistrømsanalysen sætter fokus på et produktionsforløb ex fra kalv til kælvkvie og finder frem til de områder, der skaber værdi i forløbet samtidig med, at der afdækkes de steder i produktionen, der opstår spild.

5S – Et værktøj, der hjælper med at sætte system i omgivelserne, så man har de redskaber og materialer ved hånden, der skal bruges, og ikke unødvendigt skal flytte flere kasser o.l. for at finde det, man skal bruge.

SOP – Standard arbejdsprocedurer på en række centrale områder, der beskriver trin for trin i ord og billeder, hvordan opgaven skal udføres. SOP'en tilpasses den enkelte bedrift og gør det let med skiftende medarbejdere at sikre en korrekt udførelse.

Tavlemøder – På mange kvægbedrifter hænger der tavler til at notere køer i brunst m.m. Tavlemøderne er en anden og meget effektiv metode at udnytte tavlerne på til sammen med sine ansatte at sætte fokus på planlægningen og fordeling af opgaverne og udnytte de gode ideer, der løbende opstår.

Organisering – Organiseringen af arbejdsstyrken på en bedrift med flere ansatte er en stor udfordring, og det kan være en god ide at sætte tid af til at få tænkt området godt igennem, så der er den arbejdskraft med de kompetencer, der er behov for.