

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

# Lean er god ledelse

Målet med Lean er at få mere ud af bedriftens resurser, og Lean-filosofien involverer hele den daglige drift af kvægbedriften, fra skoledreng til erfaren driftsleder.



Af leankonsulent  
Bo Kær Pedersen, Viden-  
centret for Landbrug, Kvæg

'God ledelse giver bundlinje'  
'Trim din produktion'  
'Nyt værktøj til bedre resultater'

'Fik system i rodet med 5S' og  
'Ti år om at lære lederrollen'.

Vi læser overskrifterne igen og igen. Det er i god ledelse penge skal hentes de næste år. Men hvad er god ledelse? Og hvor meget lærte vi om at skabe resultater gennem andre dengang på landbrugsskolen?

Dansk kvægbrug har øget antallet af køer pr. bedrift, og dermed også antallet af medarbejdere, med en hast, der kan tage pusten fra de fleste og også overblikket fra nogen. Udfordringen i at omsætte sin

## Lean

- Lean er fokus på det, som skaber værdi
- Lean er en måde at arbejde kontinuerligt med forbedringer
- Lean giver medarbejdere, som føler medansvar, mere engagement og øget arbejdsglæde
- Lean indføres i en forandringsproces over tid, der kræver vedholdende opfølgning
- Lean giver selvhjulpne medarbejdere, hvilket er lig med mere tid til ledelse
- Lean kan kort beskrives 'Work smarter - not harder'

egen viden og erfaring til effektive handlinger udført af medarbejderne er fælles for mange ledere af kvægbedrifter. Og det er her, Lean kommer ind i billedet.

## Svaret er Lean

Lean - er det ikke bare noget med at sætte kosten samme sted hver gang?

Nej! Overordnet handler Lean om at arbejde kontinuerligt med forbedringer. Fokus er på spild kontra værdiskabelse, og det drejer sig om at få medarbejderne involveret og tage et større medansvar.

Målet med Lean er, at alle medarbejdere altid tænker: 'Hvordan kan vi gøre det her smartere', hvad enten de maler, dækker ensilage eller flytter kalve. Er man nået dertil,

har man skabt den eftertragtede forbedringskultur på bedriften, og så er man godt rustet.

I dag kan situationen på en kvægbedrift nemt være, at medarbejderne raser over ledelsen, hvis der er noget, som ikke fungerer. Indfører man Lean, vil medarbejderne opleve, at det bliver deres opgave at pege på forbedringspotentialer i eget og kollegaers arbejde. Med Lean træder lederen over i en ny rolle og i stedet for at give besked, stiller lederen de spørgsmål, der fører til, at medarbejderne selv udtænker løsningen og tager ansvar for, at forbedringen bliver ført ud i livet.

## Hvordan kommer man i gang?

Lean startes bedst op ved at

*Hvis man får skabt en forbedringskultur på bedriften, er man godt rustet til fremtidens hårde konkurrence om forbrugernes og kreditgivers gunst.*





Overordnet handler Lean om at arbejde kontinuerligt med forbedringer. Her introduceres tavlemøder.

vælge et fokusområde, som medarbejderne også har stor interesse i at forbedre, da det er vigtigt, at medarbejderne oplever glæde og succes ved de første relationer med Lean. En sikker topscorer blandt leanværktøjerne er tavlemøder:

Med tavlerne Weekplaner og Forbedringstavlen som midtpunkt holder man et ugentligt møde på cirka en halv time. Man lægger ud med at fastlægge ugens opgaver og ansvarsfordeling. Herefter sætter man fokus på et forbedringsområde, eksempelvis kalvedødlighed.

Man kører en særlig proces, som giver positiv energi til at forbedre arbejdsprocesserne, så man med stor sandsynlighed får vendt fiasko til succes i kalvestalden i løbet af kort tid. Der kan eventuelt også køres korte tavlemøder hver dag. Ud over tavlemøder er der pt. to andre leanværktøjer: 5S og

*Effektivitet forbinder man ofte med at have travlt. Men resultatet af Lean er mere ro og overskud af tid.*

#### Konsulenter med speciale i Lean

Dansk Landbrugsrådgivning kører et udviklings- og demonstrationsprojekt, ledet af Videncentret For Landbrug, Kvægs team Økonomi og Management, hvor målet er at tilbyde kvægbrugeren praktiske værktøjer og metoder til effektiv ledelse i den daglige drift.

På den baggrund udbydes Lean fra september til landbruget. Ni kvægrådgivere har gennemført uddannelse og opnået certificering til at rådgive i Lean. Se dem, og læs mere om leanværktøjerne: Tavlemøde, 5S og værdistrømsanalyse på [www.arbejdsplan.kvaeg.dk](http://www.arbejdsplan.kvaeg.dk)

Værdistrømsanalyse, der er tilpasset kvægbrug.

#### Forudsætninger for succes med Lean

- Gab ikke over for meget.
- Lean kræver en fokuseret leder, som sikrer realistiske

forventninger og mål.

- Det er en forandringsproces at indføre Lean. Erfaringer viser, at hvis en leder forventer meget hurtige resultater, føler medarbejderne sig fanget i et krydsfelt, hvor der på den ene side



kræves høj kvalitet og effektivitet, og på den anden side, at de skal stå på hovedet for at indføre nye arbejdsmetoder.

- Fokus skal rettes på det, som skaber værdi. Lean er sjældent en vej til at spare lønomkostninger ved at effektivisere og afskedige medarbejdere. Det er til gengæld vejen til at undgå spild og skabe et overskud af tid, engagement og arbejdsglæde, der anvendes på det, som skaber værdi: Fokus på dyrenes trivsel og produktion.
- Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.

#### Serie om Lean

Læs flere artikler om Lean i kommende numre af fagmagasinet Kvæg.