

Januar 2014



Effektrapport 2013

Lean-værktøjer i landbruget

Rapporten er udarbejdet af Asta Lund Mathiesen (trainee) med støtte fra Vibeke F. Nielsen (Leankonsulent) og Ulrik Toftegaard Jensen (projektleder).

Læs mere på www.arbejdsplankvaeg.dk

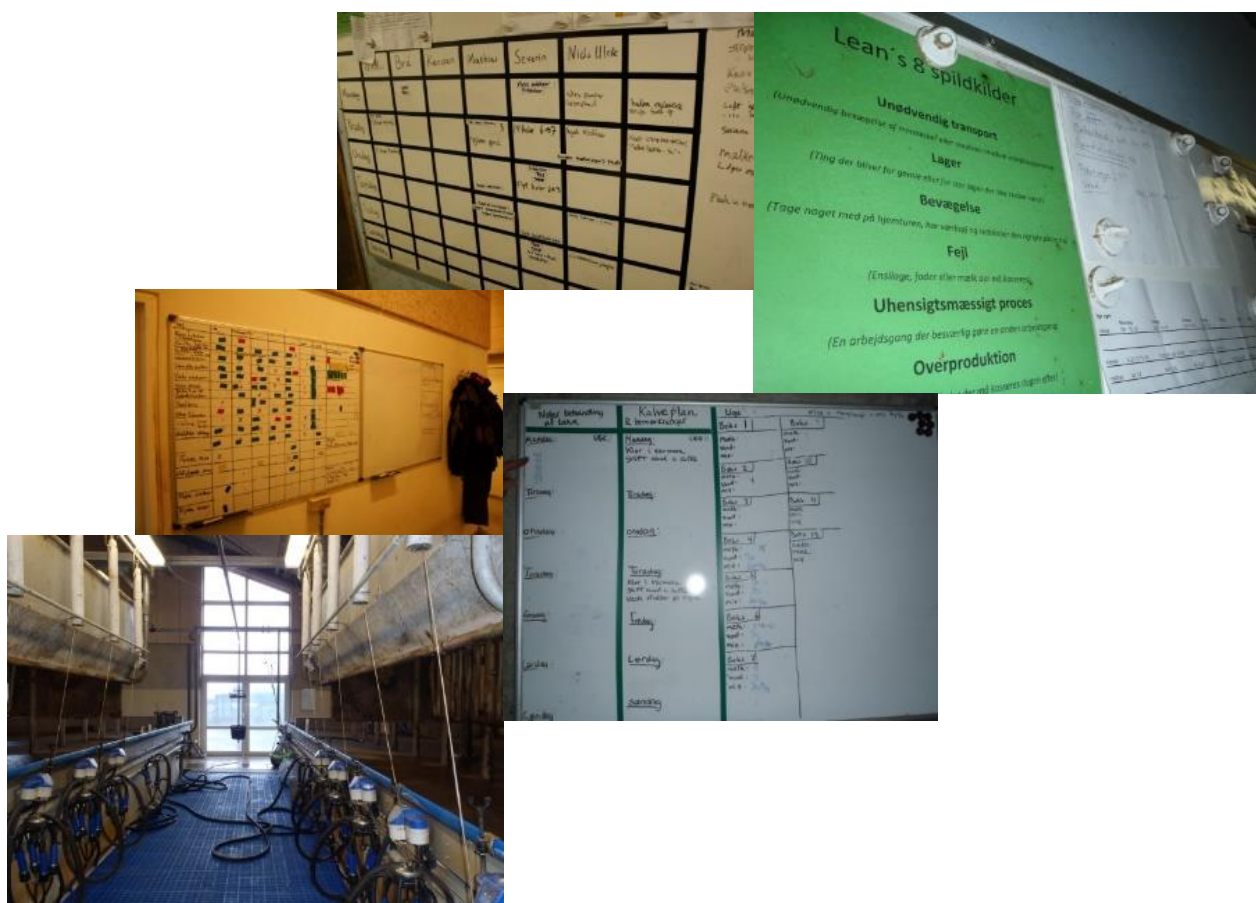
STØTTET AF
promilleafgiftsfonden
for landbrug



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG
Kvæg

Indhold

Konklusion.....	4
English summary.....	5
Indledning.....	6
Projektforløbet	6
Metode.....	7
Værktøjerne i brug	8
Rådgiverens rolle	8
Effektmåling	9
I: Start og forventninger.....	10
II: Proces og resultater	11
III: Opfølgning og fremtid	14
Forslag til formidling af Lean	15
Barrierer for brugen af Lean-værktøjerne.....	17
Medarbejdere.....	17
Bilag 1. Effektkort fra de 8 besøgte landmænd	18
Bilag 2. Effektkort.....	19
Bilag 3. Spørgsmål til testværterne	23



Konklusion

Projekt "Helhedsorienteret ledelse, arbejdsplan b, operationel ledelse" har i 2013 involveret 30 testværter, hvoraf 8 er blevet interviewet omkring deres erfaringer og opnåede resultater med følgende Lean- og ledelses-værktøjer:

1. TPM (total productive maintenance)
2. Add on til tavlemøder (Spildspotter, Målstyring og Kanbankort)
3. Medarbejderprofil
4. Bemanding på kvægbedriften/bemandingsark/tidsregistrering

Effektopsamlingen viser, at de bedrifter som indfører Lean-værktøjer har mærket en ændring, både i deres hverdag og i forhold til konkrete resultater. Hos nogle er ændringen meget mærkbar, mens den hos andre ikke er så tydelig. Det kræver vedholdenhed at implementere Lean-værktøjerne, og det kræver forberedelse fra lederens side. Fra medarbejdernes side kræver det mod at gå ind i værktøjerne, turde ændre på deres arbejdsgang og turde give forbedringsforslag.

Samtlige landmænd, som har medvirket i interviewsne, vil fortsætte med de værktøjer de har implementeret, enten med få ændringer, eller i den form som værktøjerne har fået på den bestemte bedrift. Nogle vil udvide med andre Lean- og ledelses-værktøjer som f.eks. 5S, bemandingsark eller målstyring

Under flere af interviewene blev det klart, at ledere med mere end én ansat, gerne vil være bedre til at være leder. De vil gerne rustes til at kunne håndtere medarbejderne bedre, mest af alt når medarbejderne er tilbageholdende f.eks. omkring input ved tavlemøderne. Erfaringerne fra interviewsne viser også at for at få succes med Lean, så er det nødvendigt, at medarbejderne engagerer sig i arbejdet og prøver at komme med forbedringsforslag. Lederen er nøglen til at skabe rammerne for det engagement.

Hos nogle testværter er det meget tydeligt at se, at kulturen har ændret sig efter et længerevarende arbejde med Lean-værktøjerne. Det gælder specielt TPM på én bedrift. Her er det nu medarbejdernes ansvar at gå med rundt, når der kommer en servicemedarbejder der skal udføre en reparation på en staldmaskine. På den måde har medarbejderen mulighed for at se udbedringen af nedbruddet og efterfølgende bruge den viden til at forhindre og eller udbedre kommende nedbrud. Det er selvfølgelig ikke alt professionelt vedligeholdelsesarbejde, der kan udføres af medarbejderne på bedriften, men mindre opgaver kan godt løses. På den måde spares der penge og tid.

Det kan konkluderes, at rådgiverne stadig kan blive bedre til at følge op på den Lean-proces, de sætter i gang. De fleste af de ledere, som har deltaget i undersøgelsen, vil gerne have hjælp til at holde processen i gang. Opfølgningen kan sagtens være i form af SMS eller telefonopkald. Det virker positivt med en rådgiver, der følger op ofte, også længere henne i processen.

English summary

The project " Holistic management, work package b, operational management" has in 2013 involved 30 test-farms, where 8 of these farms have been interviewed about their experience and results with the following Lean -and leadership-tolls.

1. TPM (total productive maintenance)
2. Add on to board meetings (waste spotters, performance management and Kanban cards)
3. Employee profile
4. Staffing/employee at the cattle farm /time-recording

The results shows that those farms who are trying to introduce Lean tools have noticed a change both in their daily lives and in terms of concrete results. For some the change is very appreciable, for others it is not so clear. It takes persistence to implement Lean tools and it requires that the manager prepare himself. It also takes courage from the employees to accept the tools and the courage to change their workflows and give suggestions for improvement.

All farmers who have been participating in the interviews will continue with the tools either with a few changes or in the shape the tool has now on the particular farm. Some will expand to other Lean and management tools such as 5S, time tracking and performance management.

During several of the interviews, it became clear that managers with more than one employee would like to be better at being a leader. They want to be equipped to handle employees better. Most of all when employees are reluctant to participate, for example having a board meeting. To gain the greatest success with Lean it is important to have employees who are engaged in their work and try to come up with suggestions for improvement. The manager is the key to create this attitude about Lean tools among the staff.

At some farms, it is very clear to see that the culture has changed, after a long-term work with a particular Lean tool. This is especially for TPM. At one farm where the employees have the responsibility to go with the service worker to a particular machine so that he/she might learn something more. In that way the employee has the opportunity to learn more and use it on the farm. Of course not all professional work can be done by the workers at the farm but smaller tasks can be solved with the staff. That saves money and time

It is further concluded that advisers could be better to follow up on the process they start when Lean is implemented. Most managers would like some help to keep the process going. The follow-up can easily be done by SMS or telephone calls. It has a positive effect with an advisor who follows up frequently, also further along in the process.

Indledning

"Helhedsorienteret ledelse – arbejdsplan b, operationel ledelse" er et projekt fra Videncentret for Landbrug, Kvæg, der i samarbejde med LandboNord, Lemvigegnens Landboforening, Bornholms Landbrug, LMO, Syddansk Kvæg, Jysk Landbrugsrådgivning, Vestjysk Landboforening, Centrovic og Dansk Landbrug Sydavsøerne i 2013 har demonstreret forskellige Lean-værktøjer. Der er blevet arbejdet med over 30 kvæggårde samt flere landbrugsskoler.

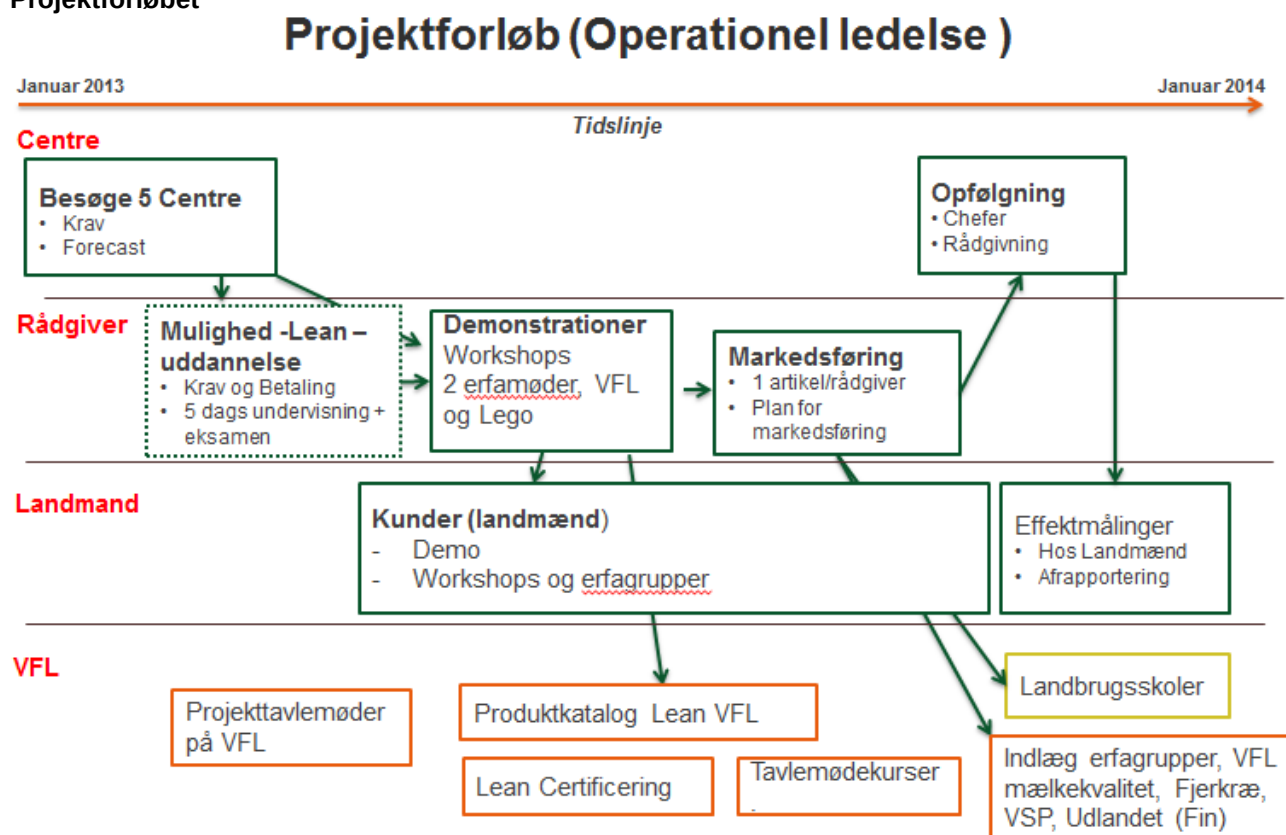
Værktøjerne der er blevet demonstreret i 2013 har været

5. TPM
6. Add on til tavlemøder såsom Spildspotter, Målstyring og Kanbankort
7. Medarbejderprofil
8. Bemanding på kvægbedriften/bemandingsark/tidsregistrering

De forskellige Lean-rådgivere fra rådgivningscentre har hjulpet med igangsætning og opfølgning af værktøjerne. Testværterne har investeret mellem 1.500-7.000 kr. i Lean afhængig af værktøj og antal rådgivningstimer.

Derefter er der lavet opfølgning på bedrifterne ved hjælp af et effektkort – udfyldt af rådgiveren – se bilag 2. Ud af de mange effektkort, er 8 landmænd blevet udvalgt. Denne rapport bygger derfor på 8 interviews med landmænd, der har afprøvet et eller flere af de 4 ovenfor nævnte Lean-værktøjer i 2013.

Projektforløbet



Figur 1. Oversigt over projektforløbet 2013

Metode

Formålet med denne effektrapport er at skabe viden om anvendelsen af Lean-værktøjerne. Samtidig kan man ved hjælp af denne opsamling fastholde brugen af værktøjerne hos testværterne, og måske inspirere til at implementere nye.

Rapporten skal være med til at give et overblik over projektet og resultaterne af det. Den uddeles til testværterne og de involverede Lean-rådgivere. Den er også med til at optimere konceptet og gode forslag til forbedringer kommer med videre. I forbindelse med interviewene til rapporten, har testværterne haft mulighed for at reflektere over processen og de resultater, der er kommet af at arbejde med Lean. Effektkort fra 6 landmænd er i bilag 1.

Evalueringsmetoden består af udfyldelse af effektkort (rådgiverne udførte dette – se bilag 2) og derefter er der blevet gennemført 8 interviews. Det er interviewene som denne rapport er baseret på.

Da der også i 2012 blev gennemført demonstrationer af Lean-værktøjer med hovedvægt på tavlemøder, 5S og Værdistrømsanalyse, fokuserer denne rapport på de 4 nævnte værktøjer;

1. TPM
2. Tavlemøder med add on omkring
 - Målstyring
 - Spildspotter
 - Kanbankort
3. Udarbejdelse af medarbejderprofil med henblik på ansættelse
4. Bemanding på kvægbedriften vha. tidsregistrering.

Som udgangspunkt har der været et til to værktøjer i brug ved hver testvært. Af hensyn til overblik og tid er det mest hensigtsmæssigt at implementere et par værktøjer af gangen. Fokus mistes, hvis opgaven bliver for uoverskuelig.

For at implementeringen af værktøjerne bliver en succes, er det vigtigt, at testværterne får hjælp fra en rådgiver med igangsættelse og en opfølgning senere i forløbet.

Interviewene er valgt ud fra, om landmændene havde implementeret et eller flere af de ovenfor nævnte værktøjer. Der er både blevet interviewet landmænd som har haft gode erfaringer og dårlige erfaringer med værktøjet, da det er vigtigt at lære af begge grupper.

Interviewene blev gennemført ca. 6 måneder efter implementeringsstart. Jo længere tids arbejde med værktøjerne, desto nemmere er det at se resultater. Det vurderes, at 6 måneder ikke er lang tid for at se målbare resultater.

6 af testværterne er startet op i 2013 – ca. midt på året. En har fortsat arbejdet med TPM fra 2012, og en anden har haft et værktøj kørende siden midt i 2012. De er alle blevet interviewet.

Som udgangspunkt har der været et til to værktøjer i brug ved hver testvært. Af hensyn til overblik og tid er det mest hensigtsmæssigt at implementere et par værktøjer af gangen. Fokus mistes, hvis opgaven bliver for uoverskuelig.

For at implementeringen af værktøjerne bliver en succes, er det vigtigt, at testværterne får hjælp fra en rådgiver med igangsættelse og en opfølgning senere i forløbet.

Interviewene bestod af ca. 20 spørgsmål med det formål at indkredse udfordringer, resultater og forventninger til arbejdet med værktøjet. Der er også blevet spurgt til forslag til formidlingen af Lean. Se bilag 3.

Interviewene er udført af Asta Lund Mathiesen (trainee 2013) i samarbejde med Vibeke Fladkjær Nielsen og Ulrik Toftegaard Jensen. Ved besøgene er der afleveret en mappe med materiale om forskellige Lean-værktøjer, samt en invitation til Tavlemøde 2.0.

En tak skal lyde til de deltagende landmænd i spørgeundersøgelsen for deres åbenhed omkring erfaringer og barriere med værktøjerne.



Figur 2. TPM på tavlen

Rådgiverens rolle

De Lean-certificerede rådgivere har rådgivet omkring implementeringen af værktøjerne hos testværterne.

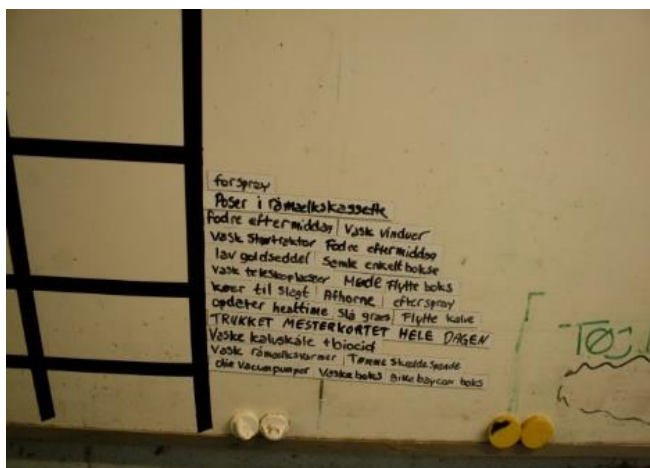
Det er vigtigt, at rådgiveren ikke trækker noget hen over hovedet på de implicerede. Det er heller ikke tilfældet i denne implementering. Alle har følt det som en stille og rolig proces, og været tilfredse med det gode samarbejde, hvor der kun er et par forbedringspunkter til næste gang.

Forbedringspunkterne er

- Et par af testværterne foreslår: Sørg for at være den, der holder processen i gang. Ring noget mere til testværten, f.eks. når der er gået 6 måneder, og vær med til tavlemøder som fluen på væggen.
- Fokuser på en bedre forberedelse af medarbejderne på bedriften. Hjælp eventuelt lederen med at lave en intro til Lean, inden det igangsættes. Det kunne ske f.eks. en til to uger før det første tavlemøde. Derud-

over kunne medarbejderne få udleveret en folder om Lean, så det er muligt for dem at gå hjem og sove på det.

- Mere fokus på lederen. Observer også ham/hende og hans/hendes arbejdsopgaver. For nogle ledere kan det virke som om, at alt fokus er på medarbejderne, og lederens egen tid og opgaver bliver ikke registreret, fordi der ikke er nogen, der holder øje med dem.



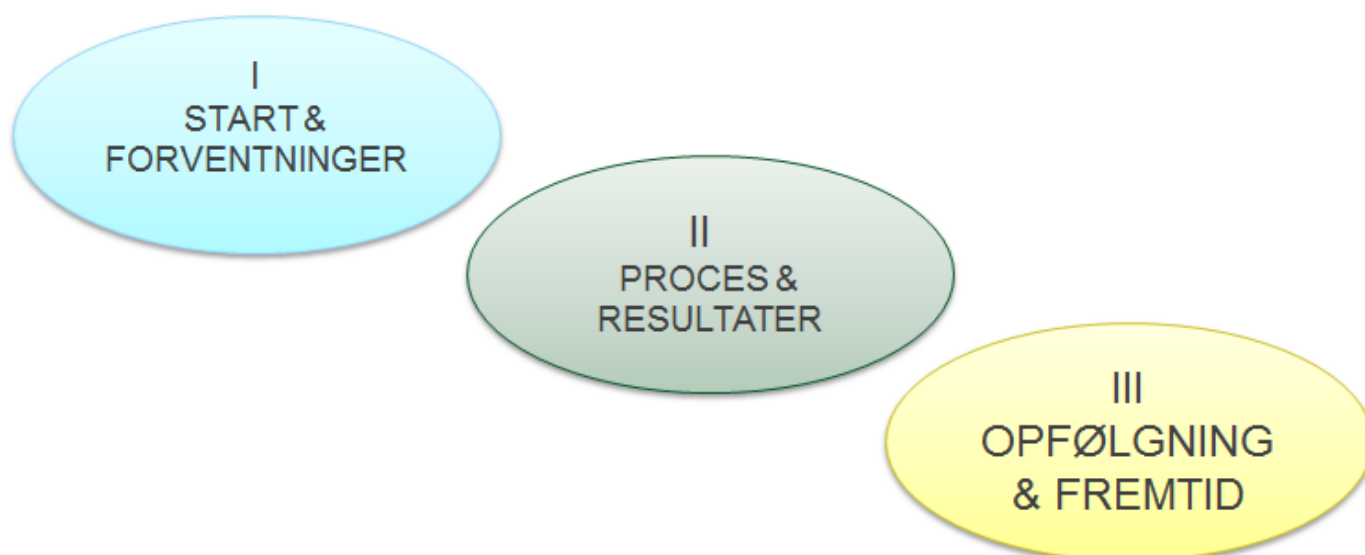
Figur 3. Faste opgaver på magnetbånd

Effektmåling

Hos de fleste testværter har det ikke været muligt at se målbare resultater af Lean-værktøjerne endnu. Dette skyldes den korte tid, der er mellem implementeringen og selve effektmålingen. Der har dog hos en testvært været målbare resultater, hvis man sammenligner årsregnskabet fra 2012 og 2013. Her var der en forbedring på 70.000 kr. på vedligeholdelsesomkostningerne. Hos en anden er kalvedødeligheden faldet fra 9 % til 4,5 %.

Alle testværter mente, at værktøjet kunne tjene sig hjem og, at det på et tidspunkt vil være rentabelt for bedriften at investere i andre Lean-værktøjer. Hos langt de fleste værter, har værktøjerne været medvirkende til tidsbesparelser – trods forberedelsesarbejde og indførelse af ugentlige tavlemøder.

Her præsenteres spørgsmål og svar i tre kategorier.



I: Start og forventninger

Hvor har du hørt om Lean?

- Landboforening
- Arla
- Tidligere ejer af bedriften
- Fagpressen, blade, bøger
- Rådgiver
- VFL, Kvægkongres

Hvorfor starte op med Lean?

- For at skabe bevis for, at der er styring på bedriften
- Skabe mere overblik – det kan være svært at slippe opgaverne
- Bedre og nemmere hverdag for medarbejderne – bedre flow i arbejdet
- Gøre arbejdet så effektivt som muligt, men med øje for medarbejdernes sammenhold
- Bedre bundlinje – spare penge
- For meget spildtid
- Udnytte lønnen maksimalt – holde sig på 37 timer/uge
- Vedligeholdelsesomkostningerne skal falde

Er der skrevet en forventningsafstemning før start med leanværktøjer?

- Alle 8 værter svarede nej. Enkelte havde dog talt om forventninger og hvad man kunne opnå med værktøjerne

Hvilke resultater forventede testværten?

- Mere tilrettelagte opgaver – færre undskyldninger for at udsætte opgaver
- Opgaverne kan gøres synlige ved at skrive dem på tavlen
- Effektiviserede arbejdsgange – mere selvkørende medarbejdere
- Forbedring af bundlinjen – lavere vedligeholdelsesomkostninger
- Bedre sundhed ved dyrene – lavere dødelighed
- Papir på arbejdstiderne

II: Proces og resultater

Hvad har været sværest ved værktøjet?

- Finde ud af hvad der skal på tavlen og med til mødet
- Opfølgningen
- Det har været svært at håndtere modstanden mod Lean fra én medarbejder
- Svært at inddrage medarbejderne
- Få det gjort rigtigt
- TPM – at få det lavet
- At komme i gang og få det implementeret

Hvilke forhindringer har du mødt?

- I travle tider kan det være svært at holde styr på det hele
- Finansiering kan altid blive en forhindring
- Opstarten og stor modvilje fra en medarbejder
- Lidt forskellige uenigheder
- Glemmer at få tavlemøderne gennemført
- Tage sig sammen søndag aften
- Det kan være en forhindring at starte Lean op om sommeren

Hvordan er implementeringen gået? (alle testværter har tavlemøder)

- (Spildspotter) Synlighed = godt, god og nem start med værktøjerne, forberedelse til møderne fungerer udmærket. Implementeringen er et spørgsmål om, hvem medarbejderen er. Hvor meget kan man piske medarbejderne?
- (Målstyring) Rådgiveren har været på besøg to gange, som fluen på væggen til tavlemødet, og hjulpet med at komme videre, hvis mødet løber af sporet. Der er sket ansvarsdeling blandt leder og medarbejder – også ved afholdelse af tavlemødet.
- (Målstyring) Svært i starten, da medarbejderne har været meget stille. Det har krævet af leder, at han skulle præcisere, at opgaverne kunne gøres på kortere tid. Det har krævet, at medarbejderne vender blikket indad og ser på tiden.
- (TPM og Målstyring) Svær til at starte med, da en medarbejder ødelagde hele stemningen. Omkring jul blev det nemmere, da den pågældende medarbejder stoppede, og vi har gjort systemet (add on til tavlemøder) til vores eget.
- (Bemanding på kvægbedriften/tidsregistrering) Brugt en uge på at tage tid på opgaverne.
- (TPM) Det er nødvendigt med vedholdenhed. I forhold til indsats har leder været god til forberedelsen og skal blive bedre til at prioritere. Sørg for at være fastholdende i gennemførelsen af tavlemøderne.
- (TPM) Lederen påtog sig ansvaret med at lave hele TPM-mappen.

Har hverdagen ændret sig?

- (Spildspotter) Tavlemøder har gjort den største forskel – i forhold til det andet værktøj. Større motivation hos medarbejderne, bedre indblik og overblik for medarbejderne når leder er væk. Der må godt komme endnu mere fokus på forbedringsforslag hos den ene medarbejder, som virker tilbageholdende. Der er dog ejerskab, men der mangler stadig lidt mere kommunikation fra den anden side (medarbejdernes). Effektiviteten burde på nogle punkter være bedre, men det er ikke blevet målt.
- (Målstyring) Praktisk set, er det nu muligt at skrive ideerne op, når mens de opstår, så man ikke skal gå og huske på dem. Lidt bedre overblik, da man som leder godt kan tillade at fralægge sig ansvaret, da medarbejderen har tavlens opgaver at gå ud fra. Medarbejderen har et stort ejerskab til tavlemødet.
- (Målstyring) Medarbejderne er mere forberedte om morgenen, og leder er blevet mindre irriteret
- (Bemanding på kvægbedriften) Ingen særlige ændringer når man ser på bemandingen på kvægbedriften, da tiden der bliver brugt, er den samme. Med f.eks. vedligehold på maskiner (det hjalp at få tavlen op) er der sket ændringer.
- (TPM) Systematik og flow i arbejdsdagen. Motivationen er steget, medarbejderne ser opgaverne, tavlen er synlig, der kommer forbedringsforslag på tavlen, ejerskabet er stigende, kommunikation er klart bedre.
- (TPM) Økonomisk bevidsthed, forventningsafstemning, medarbejderne går til leder ved forandringer, mere kreative medarbejdere og ledere.

Hvilke resultater har du oplevet?

- (Medarbejderprofil) Mere målrettet stillingsopslag samt en viden om hvem der *ikke* skal ansættes.
- (Spildspotter) Arbejdet bliver gjort mere ens nu, i forbindelse med at spildspotteren fik sat fokus på f.eks. malkningen.
- (Målstyring) På grund af tavlemødet er der kommet mere fokus på opgaverne. Celletallet er dalet, og i sidste ende er der kroner og ører i det. Samtidig reagerer man hurtigere på ting.
- (Målstyring) Halveret arbejdstid. Den er dog stadig for lang.
- (TPM og målstyring) Kommet foran på opgaverne, nemmere hverdag, mindre arbejde om aftenen til leder, mht. maskiner har det ikke været nødvendigt at tanke i weekenden, som det nogle gange var før. Strømmaskinen stopper ikke mere
- (Bemanding på kvægbedriften) Bekræftet i, at vi når det, vi skal i det daglige.
- (TPM) God produktion, nemmere at holde tiden, mindre spild og kvaliteten er i top! TPM har medført lavere vedligeholdelse. Når disse ting er opnået, er der en god trivsel.
- (TPM) Øget effektivitet i form af sparet tid, det er meget synligt at vedligeholdelsen er ændret, og kulturen også er ændret. Man prøver selv at udføre vedligehold inden man henter hjælp, og hvis der er service på en maskine, går man som regel med og ser, at opgaven bliver udført. Vedligeholdelsesomkostningerne er faldet efter der er kommet fokus på det. I forhold til regnskab, så er omkostningerne faldet med ca. 70.000 kr. fra 2012 til 2013.

TPM er en god katalysator for at ændre kulturen.

Hvad er den største succes ved værktøjet?

- (Målstyring) Man kan stå og se på de ting der går godt. Det gør arbejdet nemmere fordi man kan skrive noget på med det samme
- (Spildspotter) Det er godt, at der er kommet fokus på overprocessering, ting man gør ekstra, som er spild af tid
- (Bemanding på kvægbedriften) Få bekræftet, at det man gør, er rigtigt
- (TPM) at spare penge
- (Målstyring) Celletallene kommer på tavlen
- (TPM) Kulturen og de økonomiske resultater

Er du tilfreds med resultaterne?

- **Fem ud af otte** svarede, at de var **tilfredse** med resultaterne, og **to** nævnte, at der var tilfredshed med resultaterne, men der sagtens kunne **opnås mere i fremtiden** og, at der stadig kan ske store forbedringer
- **En** nævnte, at man skal være opmærksom på, at Lean-værktøjerne kan "misbruges" – f.eks. at man kun gør det, der står på ens opgaveliste



Figur 4. Leantavler på kontoret. Sørg for at hænge dem meget synligt.

Er forventningerne blevet opfyldt?

- Skepsis til at starte med. Svær start – midt i høsten. Forventninger til høsten i 2014 er, at bedriften er klar til udfordringerne.
- På nogle punkter er målet ikke helt nået, men der er en forventning om, at spildspotteren skal køre en gang mere.
- Kan fornemme, at teamet har flyttet sig. Men det er stadig op ad bakke. Det er svært at få medarbejderne med.
- Tavlemøderne har givet mere struktur på ugen, og givet overblik over, hvem der malker morgen og aften. Det fungerer som overblik over opgaverne.
TPM har medført, at der ingen montører har været, og at der ikke har været nedbrud.
- Forventningerne er ikke blevet opfyldt, da der ikke er blevet ansat en medarbejder. Værktøjet har dog fungeret fint, men der har ikke været midler til ansættelse.

III: Opfølgning og fremtid**Hvordan har opfølgningen været?**

Alle testværter har oplevet en opfølgning, og holder fast i, at det er vigtigt. De 8 testværter mener, at opfølgningen har været fin. Der er dog et svagt ønske om, at der godt kunne være mere opfølgning. Opfølgningen kunne være flere opkald til leder eller sms, og flere besøg under udførelsen af bestemte værktøjer som Tavlemøde og Spildspotter. Derudover har der været et ønske om, at der bliver lavet et interview med leder, hvor der bliver spurgt ind til hvad lederen har af opgaver – på de bedrifter hvor der arbejdes med Tidsregistrering og Bemandingsark.

Hvordan har du oplevet din Lean-rådgiver?

- Ved stilstand har vedkommende hjulpet og ikke trukket noget hen over hovedet på os.
- Positivt, god støtte med et velfungerende samarbejde. Sørg for at være den, der holder processen i gang, ring eventuelt om vinteren, og hør hvordan det går – her er mere overskud.
- Fint samarbejde, men man kunne måske arbejde på en bedre forberedelse af medarbejderne på Lean. F.eks. ved at udmelde, at det bliver indført i næste uge, og give dem en folder om det (hvad er Lean?) På den måde kan man lodde stemningen for Lean – blandt medarbejderne.
- I forbindelse med bemanding på kvægbedriften og tidsregistrering, kunne det være godt, hvis der også var en der kunne tage tid og være fluen på væggen for lederen.
- Forventningerne burde justeres.
- Rådgiver har været god til at stille spørgsmål til det man eventuelt kan lave selv på vedligehold i stedet for at bestille service udefra.

Vil du fortsat arbejde med værktøjet?

- 8 ud af 8 svarede "ja".

Kommentarer

- Værktøjerne er gode, fordi de passer til fremtiden – de giver folk med mindre erfaring en sikkerhed, bedre overblik og en beskrivelse af opgaverne.
- Værktøjerne laver, under de rette omstændigheder, en kulturændring.

Hvilke resultater forventer du i fremtiden?

- Der forventes, at der kommer flere resultater, men der arbejdes stadig med det fokus, som de startede med, f.eks. celletal
- Øget indtjening, øget effektivitet, tidsbesparelse, mindre spild, bedre kvalitet (også i vedligehold), bedre afregning, øget trivsel, nedsat arbejdstid.

Kan værktøjet tjene sig hjem?

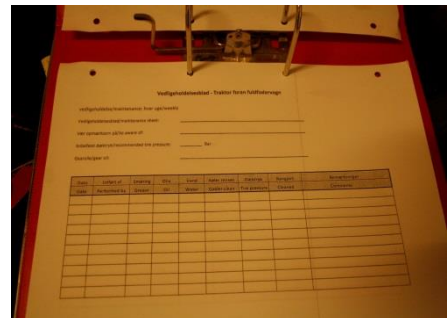
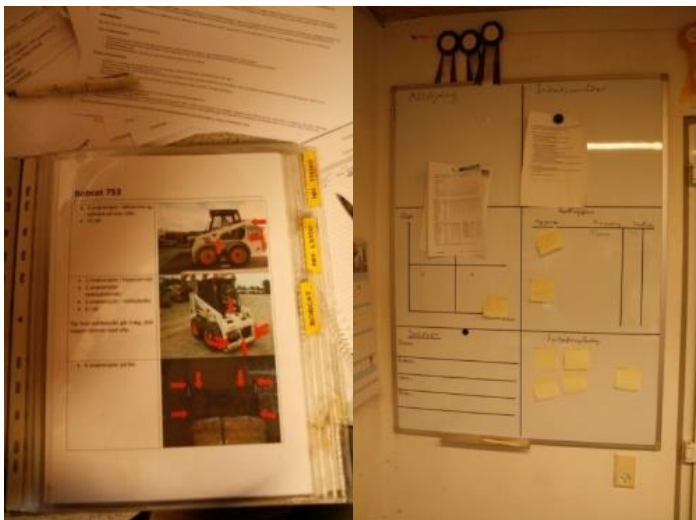
- Alle testværter mener, at værktøjet kan tjene sig hjem. Hvis ikke det allerede har gjort det, bliver det inden for overskuelig tid.

Kunne du tænke dig at investere i andre værktøjer i fremtiden?

- 5 ud af 8 vil investere i værktøjer som tidsregistrering, målstyring, SOP (i forbindelse med nye medarbejdere) 5S og medtage KMP på tavlemøder.
- De resterende 3 testværter ved endnu ikke om flere værktøjer vil blive indført på bedriften.

Forslag til formidling af Lean

- ERFA-grupper og mundtlige anbefalinger. Det er godt, hvis VFL og rådgiverne er opmærksomme på ”brugernes” niveau inden for Lean – så introduktionen til Lean ikke gentages, hver gang man er med til møder om Lean.
- Derudover ville det være en fordel at fokusere på, at man kan gøre værktøjet til sit eget og vise den nye ”bruger”, at der er forskellige afskygninger af f.eks. tavlemødet.
- Fokuser på hvordan medarbejderne kommer med forbedringsforslag (hvordan håndterer man de tilbageholdende?)
- Rådgivningscentre kunne godt reklamere mere for Lean, og sørge for at sælge sig selv mere
- Fokuser på lederens rolle, type og opgaver
- Vigtigt, at de lokale rådgivningscentre gør opmærksom på Lean
- Folk skal selv være klar til det
- Spred budskabet – man kan mere end man tror



Figur 7. TPM og Leantavler på kontoret. TPM er ugentlig med på Tavlemødet.

Barrierer for brugen af Lean-værktøjerne

Ting som kan virke hæmmende på arbejdet med Lean er

- Finansielle begrænsninger der dukker op efter indførslen af Lean
- Medarbejdere som ikke er indstillet på at samarbejde om Lean
- Misforståelse af værktøjet (tvivl om hvad formålet og resultatet er)
- Leder som ikke er motiveret for at arbejde med det pågældende værktøj
- Hvis der ikke er vedholdenhed i arbejdet med Lean (giver op for hurtigt/glemmer at udføre)
- Tilbageholdende medarbejdere som aldrig kommer med feedback
- Værktøjet bliver brugt forkert. F.eks. fungerer Spildspotter bedst, hvis der blot observeres i første omgang. Efterfølgende kan der kommenteres og rettes på opgaverne.
- At man starter op med Lean for at bevise noget overfor kreditorer. Dette kan godt holde nogle resultater tilbage, men selve værktøjet kan dog også give en sikkerhed for bedriften.

Medarbejdere

Under effektopsamlingen har vi undervejs snakket med to medarbejdere. Den ene medarbejder var med under hele interviewet, og havde på den pågældende bedrift ansvaret for tavlen, sammen med lederen. Vedkommende havde også mulighed for at høre og besvare alle spørgsmål under interviewet.

Den anden medarbejder blev interviewet alene, og udtrykte tilfredshed med værktøjet Tavlemøder med addition omkring målstyring. Vedkommende nævnte, at det er rart, at man kan følge med i, hvad der er sket hen over weekenden, hvis ikke man har været der. Det giver et overblik over, hvad der mangler at blive lavet. Medarbejderen fortalte, at der helt klart var sket en forskel fra før tavlen blev indført, og til efter – der er kommet bedre overblik. Vedkommende nævnte også, at tavlen godt kan bruges endnu mere, mest i forhold til vedkommende selv, bl.a. til et bedre overblik over vedligehold af maskinerne samt, at tavlen bliver brugt mere til, hvilke mål bedriften har. Tavlen bliver brugt mindre nu i forhold til i starten, fordi rutinerne er blevet indbygget i dagligdagen. Hvis medarbejderen var ny igen, kunne vedkommende godt se det smarte i en introduktion til Lean, f.eks. via en folder, inden værktøjet blev indført.

Læs mere om projektet og arbejdsplanlægning på www.arbejdsplan.kvaeg.dk

Bilag 1. Effektkort fra de 8 besøgte landmænd

Emne	Indsats (f.eks. værktøj)	Udbytte	Effekt	Estimeret resultat
Landmand Kvægbedrift	Tavlemøde & TPM	Strukturering af arbejdsopgaver og sikring af vedligehold på maskiner	Sikre tingene bliver gjort	Minimering af vedligeholdelsesudgifter. Ingen nedbrud siden start med TPM
Landmand Kvægbedrift	TPM i tavlemøder	Ingen driftsstop på • Fodervogn • Strømaskine • Frontlæsser	Ingen spildtid	Bedre økonomi. Regner med at få lavere vedligeholdelsesomkostninger
Landmand Kvægbedrift	Tavlemøde Målstyring	Synlighed	Fokus på: celletal Næste fokus: klove	Celletal ned
Landmand Kvægbedrift	Tavlemøde Spildspotter	Medarbejderne bliver medspillere, medarbejdere bliver involveret i spildspotteren, fokus på arbejdsgange	Der blev medarbejderne imellem udtrykt forbedringspunkter til at optimere arbejdsgangene	Effekten er ikke så høj som ønsket, men opgaverne bliver udført ens
Landmand Kvægbedrift	Bemanding på kvægbedriften	Der er taget tid på alle opgaver, tiderne er blevet ført ind i bemandingsarket	Bedriften kan bevise, at medarbejderne ligger inden for normtiden – de – er så effektive som muligt	Papir på arbejdstiderne. Bekræftet i, at bedriften når det den skal
Landmand Kvægbedrift	TPM: Ekstra indsats i form af at lære af montøren – gå med rundt når der er service på maskineri. Undgå at køre til smeden med "småting"	Bedre til at vedligeholde selv. Indarbejdet en kultur, hvor medarbejderne tænker over at gøre det selv	Spare penge på vedligeholdelsesomkostningerne	Fra årsregnskabet ses det, at der er sparet ca. 70.000 kr. fra 2012 til 2013

Kommentar: to landmænd ønskede ikke at få offentliggjort deres resultater

Bilag 2. Effektkort

Opsamlede demonstrationseffekter fra ca. 26 landmand og 4 erfa-grupper. Udfyldt af rådgiverne

Emne	Indsats (f.eks. værktøj)	Udbytte	Effekt	Estimeret resultat
Landmand	Tavlemøde	Struktur på hverdagen. Fordeling af arbejdsopgaver	Alle ved, hvem der har ansvaret for de forskellige opgaver	Tidsbesparelse (ca. 10 minutter dagligt) og mindre frustration
Landmand	Tavlemøde og TPM	Strukturering af arbejdsopgaver og sikring af vedligehold på maskiner	Sikre tingene bliver gjort	Minimering af vedligeholdelsesudgifter Ingen nedbrud siden start med TPM
Landmand	Tavlemøde	Kommunikationsredskab	Fælles kommunikations sted i en travl hverdag, hvor ejeren er meget væk.	5-10 minutter dagligt
Landmand	Forbedringsforslag ved tavlemøder og målstyring og 5S	Deltagerne fik indblik i forbedringsforslag og 5S	2 ud af 4 udtrykte, at de ville afprøve 5S hjemme	To nye landmænd vil bruge 5S og forbedringsforslag
Landmand	Add on til Tavlemøder Spildspottere	Ejer samt fodermester fik indblik i spildtyper på gården	Reduceret spild på gården – især bevægelse	Mindre spild, især bevægelse, nedsat ensilage spild, 10.000 kr
Landmand	Add on til Tavlemøder, Kanbankkort	Ejer fik indblik i Kanbankkort til styring af indkøb til bedriften	Bedre styring/rigtig indkøb f.eks. klude	Undgå situationer med manglende ting f.eks. klude samt mindre varelager af ting
Landmand	Ugemøder, tavlemøder og systematisk planlægning	Deltagerne fik vist værdien af en systematisk tilgang til ledelse og Lean, og at det kan betale sig at bruge tid på ledelse	Flere landmænd fik et mere konkret forhold hvad ledelse og Lean betyder, og hvordan det skal gennemføres i praksis	3 til 5 landmand har efterfølgende ringet vedr. LEAN

Flere landmand	Udviklingsarbejdet og afprøvnin-gen har resulteret i rådgivningspro-duktet: "Den gode jobstart"	Arbejdsgiver er blevet mere beviste om deres behov for arbejdskraft-kompetencer, og de er blevet mere tydelige i deres kommunikation med potentielle jobansøgere	Rådgivningsproduktet giver land-manden et samlet overblik over sine behov for arbejdskraft og hjælper landmanden i en tydelig kommunikation med ansøgere og medarbejdere. Produktet er samti-dig et godt opfølgningsværktøj i den løbende kompetenceudvikling af medarbejderne	3 landmænd har oplevet et bedre overblik over deres behov for kompetencer, bedre forvent-ningsafstemning med nye medarbejdere og en bedre løbende kompetenceudvikling
Landmand	Weekplanner og Forbedringstav-len	Mere synlig planlægning og mere involvering af medarbejderne	Mere effektiv arbejdsplanlægning. Uddelegering af nye ansvarsområ-der	Mindre stresset arbejdsgiver og gladere medar-bejdere
Landmand	Arbejdsplaner og Weekplanner – fokus målstyring	Mere synlig og effektiv planlægning	Målet er lavere lønomkostninger pr. kg mælk ved at spare 1 medar-bejder uden, at det går ud over kvaliteten af arbejdet.	Målet er 200.000 kr. mindre i lønomkostninger pr. år
Landmand	Medarbejderpro-fil/ansættelse	Afklaring af medarbejderprofil – annonce i avisen	Landmanden har endnu ikke fun-det en medarbejder, men arbejder stadig på sagen. Vi har løbende kontakt	Ved at finde den rette medarbejder vil det frigøre overskud hos landmanden til bedre driftsledelse => bedre resultater
Landmand	Opstart Tavle-møder – fokus målstyring	Effektive arbejdsrutiner og engage-rede medarbejdere	Fra 70 til 100 køer i timen pr. malkning (400 køer)	Sparer 1,7 time pr. malkning pr. dag
Landmand	Opstart tavler og tidsregistrering	Effektive arbejdsrutiner og engage-rede medarbejdere	Medarbejdere og landmand glade for tavlemøderne – giver overblik	
Landmand	Tidsregistrering	Tidsregistrering mhp. på fle-re/færre/andre ressourcer efter udvidelse	Landmanden har lige udvidet stal-den, så ej handlet på tidsregistre-ringerne endnu	

Landmand	Tavlemøder - Målstyring	Større engagement fra medarbejdere + motivation. Tager for lidt ansvar i dag	Medarbejderne har fået ansvarsområder, som de fremlægger på tavlemøderne	Større engagement. Går fra 2 til 1,5 mand pr. malkning. Dvs. slut med overarbejde – ned på 37 time/uge frem for 45
Landmand	Tavlemøder- Målstyring	Større engagement fra medarbejdere + motivation. Tager for lidt ansvar i dag.	Specielt en medarbejder havde mere og mere overarbejde uden at arbejde mere. Det er slut	En medarbejder har sagt op. Nye ressourcer er kommet til => slut med overarbejdstimer. Mere ro i stalden ved malkning = roligere dyr
Landmand	Tavlemøder og arbejdsplaner	Arbejdsbeskrivelser og tavlemøder = engagerede medarbejdere	Har fået overblik – hvem gør hvad og hvornår. Mere ro på – alle ved, hvad der skal gøres. Mindre spildtid som følge af telefonen	Har fundet 3000-4000 kr./md vha. arbejdsbeskrivelserne (effektive arbejdsgange – gør ikke noget forgæves/dobbelt) Lean begynder at gennemsyre ejendommen – der bruges farve- og størrelsessystemer (tøj og støvler osv.)
Landmand	Tidsregistrering	Kendskab til tidsforbrug	Fokus på tidsforbrug hos de ansatte	Bedre planlægning af arbejdet
Landmand	TPM Add on tavlemøder	Struktur på arbejdsopgaver System i vedligeholde på de 4 vigtigste maskiner	Mindre spildtid Længere holdbarhed på maskinerne	Sparet tid
Landmand	Bemanding på kvægbedriften	Sammenligning af normtimer med rådighedstimer	Fokus på tidsforbrug God balance	Vurdering kan bruges i forhold til interessenter
Landmand	Opstart af Tavlemøder fra start med opsætning og udfyldelse af tavler	God start på Tavlemøder med god energi	"Det bliver godt" – citat fra medarbejder	Nedsat omløberprocent – større overblik generelt Grundlag for VSA
Landmand	Præsentation af: Spildtyper, 5S, ugetavle, måltav-	Generel intro til Lean samt gennemgang af hvilke værktøjer der vil være brugbare/hjælpe på bedriften	Stor interesse for ugetavlen. God samtale om ledelse og hvilke behov far/søn har for mere frirum	Ugetavlen opsættes og introduceres 1 uge efter første møde!

	le, Spildspotter			
Erfa-gruppe 15 deltager	Gennemgang af tavler i forbindelse med APV	Deltagerne fik på "egen krop at mærke" forbedringstavlens effekt via rollespil	Stor interesse – også for de landmænd uden ansatte	1 opstart af tavlemøde 2-3 overvejer kraftigt
Erfa-gruppe – 8 driftsledere	Tavlemøder, planlægningstavle, 5S	De har fået godt kendskab til og brugt redskaberne aktivt i erfa-gruppen	6/8 ville hjem og starte op. Heraf er 2 allerede i gang med dele af Lean.	3 nye Lean kunder
Erfagruppe – 5 deltagere	Gennemgået Lean tankerne og Spildtyper samt Spildspotter	Deltagerne fik indblik i, hvordan Lean kan bruges på deres kvægbrug	Deltagerne vil arbejde på at se spild i deres egen produktion	Øje for spild - mere effektiv hverdag
Erfamøde – 5 deltagere	Gennemgang af Lean-værktøjerne Tavlemøde, 5S, Signalkort og Spildstyper	Deltagerne blev inspireret i at tænke i brug af Lean-værktøjer	Deltagerne ville gerne lave mere arbejdsplanlægning – undgå spild	3 ud af 5 deltagere mere bevidste omkring planlægning af deres egen og de ansattes tid

Bilag 3. Spørgsmål til testværterne

Hvor har du hørt om Lean?
Hvorfor starte op med Lean?
Forventningsafstemning inden igangsætning?
Hvilke resultater forventede du?
Hvad har været sværest ved værktøjet?
Hvilke forhindringer har du mødt i processen?
Hvordan er implementeringen gået?
Har din hverdag ændret sig?
Hvilke resultater har du oplevet?
Hvad er den største succes ved værktøjet?
Er du tilfreds med resultaterne?
I hvilken grad er forventningerne blevet opfyldt?
Hvordan har opfølgningen været?
Hvordan har du oplevet din Lean-rådgiver?
Vil du fortsat arbejde med værktøjet?
Hvilke resultater forventer du i fremtiden?
Kan værktøjet tjene sig hjem?
Kunne du tænke dig at investere i andre værktøjer i fremtiden?
Forslag til formidling af Lean (til VFL/centre)