



AP 3 LEAN GIVER STOR EFFEKT

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Perspektivering af mulighederne for udbredelse af LEAN i landbruget.

Det er efterhånden 8 år siden, vi begyndte at se på, om Lean-tankegangen og værktøjerne kunne bruges i landbruget. Det har været en kæmpe rejse, som heldigvis ikke er slut; vi er det land i verden, der opnår den største effekt med Lean indenfor landbrug. I Danmark er Lean nu bredt ud til alle driftsgrene. Både kvæg-, svine- og plantebedrifter arbejder med Lean, og dette fortæller noget om værdien i værktøjerne. Som konsulent kan man let blive begejstret over, hvad Lean kan bidrage med på bedrifterne, men det interessante er, hvad landmændene selv føler, de opnår. Derfor har vi interviewet en række landmænd, som har brugt værktøjerne i flere år, og spurgt, hvilken effekt det har haft at arbejde med Lean. Nedenfor ses et oprids af, hvad de fortalte.

Hvad får man ud af Lean?

Selvstændige medarbejdere med overblik

Landmændene nævnte, at implementeringen af Lean-værktøjer har givet dem mere selvstændige medarbejdere. Ved at indføre tavlemøder er der blevet skabt en ramme, hvor medarbejderne kan arbejde mere selvstændigt. På flere af bedrifterne var medarbejdere der næsten aldrig på samme tid, og tavlemøderne var med til at skabe en fast ramme, hvor de kunne kommunikere, især hos eleverne gav det en struktur og sikkerhed. Ved at have tavlemøder var eleverne selv med til at definere deres arbejdsopgaver, hvilket ifølge landmænd også betyder, at opgaverne sjældent var til diskussion.

En af de ting, landmændene også nævnte, var, at medarbejdernes selvstændighed havde reduceret opkaldene til lederen. Før i tiden brugte de meget tid på at "brandslukke" rundt omkring i virksomheden, og ifølge landmændene fik de ikke den værdi ud af medarbejderne, som egentlig var muligt.

"Vi skal ikke løbe stærkere, vi skal løbe klogere".

Tavlemøderne giver meget mening og skaber ro i hverdagen og gør, at medarbejderne løber mere i samme retning. Landmændene nævner, at Lean på den ene eller anden måde har været med til at skabe et samlingspunkt for dem alle i virksomheden. En af landmændene udtaler:

"Det kan godt være, at vi har travlt, men tavlemøderne giver os et tidspunkt, hvor vi alle er samlet"

Kan det ses på bundlinjen?

Det evigt tilbagevendende spørgsmål er jo, om Lean kan ses på bundlinjen!

"Det kan ses på bundlinjen, men det kan ikke siges, hvor mange kr., øre eller procent det drejer sig om. Det skaber værdi, og vi er bedre med i produktionen".

Dette er en af de mange udtalelser fra landmændene, men det er svært at sætte kroner og øre på ledelse. Landmændene er alle enige om, at Lean-principperne har tilført deres virksomhed værdi. Potentialerne ved Lean-principperne viser sig i produktionen, hvor målsætningerne hurtigt bliver indfriet, når der implementeres ugeplanlægning og målstyring, da det bliver muligt at se på, hvad der er gået godt og herefter sikre sig, at der er fokus på dette fremadrettet for at kunne skabe bedre resultater.

En af landmændene fortæller, at han ikke er i tvivl om, at implementeringen af Lean kan ses på hans bundlinje. Han fortæller, at de nu producerer meget mere mælk end tidligere på trods af, at det sker indenfor de samme rammer. Han har arbejdet på at skabe mere effektive arbejdsgange. Dette har han gjort ved at investere mere i lønomkostninger. Han har gjort det sådan, at hver enkelt medarbejder har hver sit ansvarsområde. Medarbejderne er ansvarlige for at arbejde efter Lean-principperne på hver deres ansvarsområder. Implementeringen af Lean har gjort, at man hver dag tænker over, hvordan man kan blive hurtigere og mere effektiv, det har stor betydning, at der er system i tingene, for ellers kommer man bagud, og det kan ses på bundlinjen. Hvis ikke man er så nogenlunde med i stalden, og der pludselig kommer sygdom, så kan det ses på bundlinjen. Landmandens pointe er, at hvis der er styr på produktionen, så bliver det også lettere at håndtere de uforudsete udfordringer såsom sygdom eller maskiner der går i stykker så:

"Det er os, der styrer tingene og ikke tingene, der styrer os"

Der er faste ting, der skal gøres på faste ugedage. De ved, at det bliver gjort, og de skal derfor ikke tænke så meget over det. Han tilføjer:

"Jeg tror, at det har indflydelse på bundlinjen, fordi vi ved at bruge TPM undgår akutreparationer i løbet af hverdagen. Vi fanger det, inden det kommer".

Som det ses i disse udtalelser fra landmændene, er der en stor værdi og effekt i at arbejde med Lean.

Udfordringerne ved at implementere Lean

Mangel på tid og ressourcer

Landmændene nævner ressourcer og tid som værende den største udfordring, når man skal implementere Lean. De menneskelige ressourcer har stor betydning i forhold til at kunne implementere Lean i virksomheden. Den diversitet, der kan være i en medarbejderstab, kan være en stor udfordring i forhold til at arbejde med Lean:

"Det er svært, hvis man har medarbejdere, som er rimelig højt i hierarkiet, men har en dårlig indstilling til Lean. Det kan bremse det hele".

Hvis ikke alle bakker op omkring Lean, kan det ikke lykkes. Derfor er pointen fra landmændene, at det er vigtigt at kommunikere hvad og hvorfor til medarbejderne, så alle går ind i Lean-arbejdet med et åbent sind. Deres råd er derfor at prioritere, hvilke værktøjer man vil arbejde med, og herefter udvikle dem, så de passer til virksomhedens behov. Det bliver for stor en mundfuld at arbejde med det hele. Han tilføjer:

"Det skal gøres til en naturlig del af arbejdsrutinen".

Klassikeren er, at vi har for travlt til at implementere Lean. Så vi har for travlt til at arbejde mere effektivt og opnå en større arbejdsglæde. En af landmændene fortæller, at de er stoppet med at have tavlemøder, fordi de fik for travlt, men set i bagspejlet siger hun:

"Vi har haft stor udskiftning af medarbejdere, så her ville det have været en god ide at bruge tavlemøderne for at få medarbejderne til at forstå målene. Det ville have hjulpet på oplæringen, fordi det er lettere at snakke om det faglige på et møde fremfor til morgenmaden".

Potentialet i landbruget

Udviklingspotentialer for at arbejde med Lean i en landbrugsvirksomhed

Når Lean skal implementeres i landbruget, er det vigtigt, at man forholder sig til den længere omsætningstid, der kan være i landbruget fremfor i andre brancher, der også arbejder med Lean. Derfor skal man bruge de værktøjer i Lean-værktøjskassen, der giver værdi for den enkelte virksomhed. Ved nogle af vores målsætninger i landbruget er der en længere omsætningstid. Når det er sagt, er der stadigvæk masser af muligheder med Lean i landbruget, det vigtige er nemlig at fokusere på Lean-principperne og koble dem på sine målsætninger for bedriften, se, hvad der skaber værdi, og hvor man har spild, og det findes alle steder uanset produktionstyper eller virksomhed.

En af landmændene, der blev interviewet, havde i samarbejde med sin fodermester udviklet et system, hvor de noterer, hver gang en kalv skal behandles eller er blevet behandlet på den ene eller anden måde. Disse ændringer bliver noteret i en bog, som ligger fast på kontoret. Den bruger de meget til orientering og til at arbejde ud fra. På trods af den simple metode er det alligevel en metode, der skaber mere kommunikation mellem medarbejderne og mere værdi for bedriften. En anden landmand havde udviklet videre på ugemøderne og indført et såkaldt

'Humørbarometer', hvor medarbejderne skulle rate deres humør fra nul til 10. Dette var et tiltag, der kom fra en af medarbejderne. På en anden bedrift havde de startet det ugentlige tavlemøde med at fortælle om succeser. Dette havde de videreudviklet med at fortælle om *andres* succeser:

"Man fremhæver, hvad andre har gjort, og det giver en god effekt. Det startede egentlig med, at medarbejderne ofte fortalte om egne succeser i privatlivet, hvilket ofte kom til at omhandle børn. På den nye måde bliver det gjort mere bedriftsspecifikt, og det giver ros og anerkendelse fra kollegaer"

En af de andre landmænd gik og arbejdede på en ide om at gøre TPM mere digitaliseret. Hans første ide handler om, at man via en QR-kode kunne skanne en stregkode på en maskine, og så automatisk komme ind på en side, hvor man kunne se en video om, hvordan man vedligeholder den aktuelle maskine. En anden ide var en slags vedligeholdelses-app, hvor landmændene kunne lægge deres egne videoer ind i forhold til, hvordan deres maskiner i virksomheden skulle vedligeholdes, en slags video-SOPs, hvor man f.eks. laver videoer om kalvepasning, hvordan man vasker malkerobotten, eller hvordan man skifter pattegummi. Så længe det bliver gjort så let som muligt, så troede han, at disse videoer vil have store potentialer i relation til Lean-principperne. Det ville både hjælpe i forhold til oplæring af nye medarbejdere, men også i forhold til, hvis det ikke er ofte, den specifikke opgave udføres. En tredje mulighed kunne være, hvis medarbejderne skulle arbejde alene i weekenden og kom i tvivl om nogle af arbejdsopgaverne.

Hvad har det givet landmændene af refleksioner at implementere Lean? Landmændene fortæller, at de har fået øjnene op for, hvor meget det ledelsesmæssige betyder i forhold til at drive et landbrug. Det er ikke altid, at det hele går lige godt, men de er enige om vigtigheden i at være åben omkring det, ellers bliver det aldrig bedre, og om, at selvom der har været udfordringer for dem alle på den ene eller anden måde:

"Det er ikke nemt, men det er supervigtigt".

Landmændene er motiverede for at arbejde med Lean og ønsker at holde fast i Lean som redskab fremfor at implementere nye ting, det er et godt styringsredskab, og man burde holde fast i det og videreudvikle på det. De mener, at der stadig er mange uforløste potentialer ved Lean.

Konklusion

Ud fra de seneste års arbejde med Lean på alle driftsgrene er det en samlet vurdering, at Lean har vundet indpas i landbruget. Bedrifterne har taget tankegangen og værktøjerne til sig, og selvom det kræver noget arbejde at få Lean implementeret på bedrifterne, er det udbytte, man får ud af værktøjerne, en god investering for landbruget. Dette bekræftes også, af de bedrifter, som har arbejdet med Lean i mange år. Lean er en god indgangsvinkel til ledelse og potentialet er stort.
