

Notat

Kompetencer & Vækst

AP3 Optimering af arbejdsindsats og reduktion af arbejdsomkostninger Projekt: 4185 – Effektiv formidling til landmanden om økonomiske resultater og potentialer	Ansvarlig	MMNI
	Oprettet	06-11-2018
	Side	1 af 18

Af Mille Møller Nielsen, Forretning & Implementering, SEGES.

Artiklen er udviklet med støtte fra promillemidler til projekt; 4185 – Effektiv formidling til landmanden om økonomiske resultater og potentialer

Indhold

Formål	1
Metode	2
Opbygning af notatet	2
Resultater	2
Potentialer	2
Mere selvstændige medarbejdere	2
Skaber et samlingspunkt	3
Kan det ses på bundlinjen?	3
Skaber overblik	4
Mere fokus på spild	5
Bedre kommunikation	5
Udfordringer	5
Mangel på tid og ressourcer	5
Overskud eller mangel på samme	7
Kan ikke se værdien i det	7
Hvordan tager medarbejderne imod Lean?	8
Udviklingspotentialer for at arbejde med Lean i en landbrugsvirksomhed	9
Hvad har det givet landmændene af refleksioner at implementere Lean?	11
Oversigt over potentialer og udfordringer ud fra interviews	13
Interviewguide	17

Formål

Dette notat har til formål at præsentere resultater og den evaluerede effekt, der har været på udvalgte bedrifter, hvor Lean-værktøjer er blevet implementeret. Tanken har været at undersøge, hvorvidt Lean-værktøjer kan være med til at optimere arbejdsindsatsen i landbruget. Derudover vurderes potentialet i at implementere Lean-værktøjer bredere i landbruget, ved netop at undersøge effekten på de landbrugsbedrifter som allerede har implementeret Lean-værktøjer.

Metode

Ud fra en liste med landbrugsvirksomheder, der har implementeret lean-værktøjer, er udvalgte landmænd blevet interviewet. Der er både blevet interviewet landmænd, som stadig benytter sig af lean værktøjer og principper samt landmænd, der ikke benytter sig af det længere. Der er i alt interviewet 11 landmænd, hvoraf tre af disse ikke længere bruger Lean-værktøjer som en fast del af deres arbejdsrutiner.

Som metode er det kvalitative interview blevet valgt. Der er flere grunde til dette valg. For det første, så giver det kvalitative interview muligheden for at spørge mere dybdegående ind til landmændenes svar. Interviewene er foregået ud fra en semistruktureret interviewguide. Det vil sige, at det har været muligt at spørge udenfor spørgerammen, hvis det gav mening. Det betyder også, at selvom man har med forskellige landmænd at gøre, så har der været en vis struktur i empirien, og det har derfor været lettere at analysere på sammenhænge og forskelle efterfølgende. En anden grund til at det kvalitative interview har været en fordel er selve omdrejningspunktet for evalueringen, nemlig lean-værktøjer. Nogle af landmændene mener måske ikke, at de arbejder med specifikke Lean-værktøjer længere. I løbet af nogle af interviewene viste det sig dog ofte, at de faktisk bruger elementer derfra, de har bare ikke været opmærksom på, at det egentlig er et værktøj fra Lean. Derudover er der også en del af landmændene, der ved, at de arbejder med lean, men de kender ikke til navnet på værktøjet. Dette er også et stærkt argument i forhold til at benytte sig af den kvalitative metode, idet denne som nævnt tidligere fordrer, at der kan spørges mere specifikt ind til landmændenes svar.

Interviewguiden er indsat til sidst i notatet. Der er som nævnt interviewet 11 landmænd, hvilket vurderes til at være en passende antal. Selvom mennesker aldrig er ens, så tegnede der sig efterhånden et billede af, hvilke potentialer og udfordringer landmændene oplevede ved at arbejde med Lean-værktøjer. Da mange af interviewene er dybdegående og derfor også tidskrævende for landmændene at deltage i, blev det vurderet at 11 landmænd er repræsentativt for denne evaluering.

Opbygning af notatet

Følgende resultater er bygget op omkring tendenser, som synes at gå igen ved flere af landmændenes oplevelser med brugen af Lean-værktøjer. Disse tendenser er yderligere uddybet ved brug af citater og fortællinger fra interviews. Da det er forskelligt, hvilke Lean-værktøjer landmændene har anvendt, så vil det være beskrevet løbende, hvilke landmænd der har anvendt hvad. Derudover vil det fremgå af den overordnede oversigt som er placeret sidst i notatet. De overordnede potentialer vil først præsenteres, og derefter præsenteres udfordringerne. Dernæst vil der komme et mindre afsnit som beskriver hvilke tanker nogle af landmændene har gjort i forhold til udvikling af Lean-værktøjer. Slutligt vil afsnittet *Hvad har det givet landmændene af refleksioner at implementere Lean?* præsenteres.

Resultater

Potentialer

MERE SELVSTÆNDIGE MEDARBEJDERE

Landmand 1, 3, 4, 5, 9 og 11 nævner alle, at implementeringen af Lean-værktøjer har givet dem mere selvstændige medarbejdere. Landmand 5 nævner, at det vigtigste for ham ved at indføre tavlemøder har været at få skabt en ramme, hvor medarbejderne kan arbejde mere selvstændigt. Hans medarbejdere er der næsten aldrig på samme tid, og derfor bliver det vigtigt for ham at skabe en fast ramme, hvor der kan kommunikeres. De mødes derfor hver tirsdag og afholder tavlemøde. Derudover nævner han, at det har været godt at have i forhold til de elever, han har i virksomheden. Det har givet eleverne en struktur og en sikkerhed i hvilke arbejdsopgaver de har de forskellige dage. Gennem tavlemøder er de selv med til at definere deres arbejdsopgaver, hvilket ifølge denne landmand også betyder, at opgaverne sjældent er til diskussion. Denne landmand går meget op i ledelse, og i at eleverne skal kunne lede sig selv inden for den ramme der nu er. I relation til tavlemøderne tilføjer han:

"Det handler om at holde det kørende og holde gejsten højt nok, så alle får noget ud af det. Når det først kører, så går der ikke længe, før selv de helt unge selv tager ansvar".

Landmand 1 nævner, at implementeringen af Lean har begrænset opkaldene til ham og de andre ledere meget. Han nævner, at deres medarbejdere er blevet mere selvstændige. Før i tiden brugte de meget tid på at 'brandslukke' rundt omkring i virksomheden, og fik ifølge landmanden ikke den værdi ud af medarbejderne, som egentlig var mulig. Ejerne havde en intention om at skabe mere værdi i virksomheden ved at bruge det, de allerede har i forvejen. Medarbejderne bliver altså her set som det vigtigste aktiv i virksomheden. Derudover havde de også en intention om at få sat tingene mere i struktur. Som han her tilføjer:

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

Som følge af at ejerne ikke længere skal bruge tid på brandslukning, så giver det mulighed for, at de kan fokusere på andre ting i virksomheden. Landmand 4 har haft tavlemøder, men har det ikke længere. Hun fortæller dog, at det gav driftslederen selvtilid, når det var ham, der skulle stå for tavlemødet. Forinden tavlemødet havde de forberedelsestid sammen, hvor de sparrede og snakkede om, hvad der skulle ske den næste uge. Det gav rigtig meget mening. Landmand 3 nævner også, at tavlemøderne har givet mere ro i hverdagen og gør, at medarbejderne løber mere i samme retning.

Landmand 9 som arbejder med weekplanner og tavlemøde nævner, at hans medarbejdere tager ansvar og byder ind til møderne, hvis der er noget, de gerne vil skal gøres anderledes. For landmand 8 er det vigtigt, at tavlemødet er med til at skabe en ramme, hvor de herudfra har mulighed for at arbejde selvstændigt. Medarbejderne er aldrig samlet i det daglige, og derfor bliver tavlemødet hver tirsdag vigtig for den interne kommunikation i virksomheden.

SKABER ET SAMLINGSPUNKT

Landmand 2, 3, 4, 6, 8 og 11 mener alle, at Lean på den ene eller anden måde har været med til at skabe et samlingspunkt for dem alle i virksomheden. Her handler det især om tavlemøder. Landmand 2 nævner følgende herom:

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

Landmand 4 nævner relativt hurtigt i interviewet, at tavlemøderne er med til at skabe noget socialt på arbejdspladsen. I interviewene med de andre deltagende landmænd bliver ordet social ikke brugt sammen med tavlemøderne. Dette udtrykkes overfor landmanden, hvortil hun svarer: *"jamen det er jo fordi, at jeg er kvinde, og du har sikkert kun talt med mandlige landmænd indtil videre"*. Da der kun er blevet interviewet én kvindelig landmand, så kan der ikke rigtig konkluderes noget større ud fra dette. Men det er stadig en pointe, at tavlemødet for denne landmand har været med til at skabe et større socialt fællesskab på arbejdspladsen.

Ifølge landmand 5 og 8 er tavlemøderne med til at skabe et samlingspunkt for medarbejderne, og det giver noget at kunne mødes og snakke sammen. Landmand 4 tænker som nævnt tidligere, at tavlemødet har været med til at skabe noget socialt. Hun ser det dog som en stor udfordring at skulle samle alle på én gang, idet de alle har forskellige arbejdstider. Selvom hun har en pointe om, at arbejdet med Lean er hvad man gør det til, så virker det til at være en større udfordring for hende at prioritere tiden til at afholde et fælles tavlemøde end det gør for landmand 5, som har prioriteret at alle mødes på et bestemt tidspunkt hver uge.

Landmand 11 nævner, at hvis han nogle gange ikke er til stede, så er tavlemøderne stadig med til at skabe et samlingspunkt for medarbejderne. Han fortæller ligeledes, at medarbejderne er meget inde i rutinerne.

KAN DET SES PÅ BUNDLINJEN?

Da der spørges ind til, hvilken værdi Lean principperne tilfører landmand 1's virksomhed, fortæller han:

"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"

Derudover nævner han, at de på grund af Lean kan fremvise et meget højt niveau ved kontrolbesøg. Generelt er der ingen af de interviewede landmænd, der kan sætte kroner eller procent på, hvor meget de

har sparet på bundlinjen eller præcis hvor meget værdi det har tilført virksomheden at indføre Lean. Dog har alle været enige om, at Leanprincipperne har tilført deres virksomhed værdi. Potentialerne ved Leanprincipperne viser sig altså ved mindre målbare resultater, i hvert fald i første omgang. Dog har det ifølge landmændene stor værdi for dem og deres virksomhed. Landmand 2 nævner, at han har været overrasket over, hvor hurtigt deres målsætninger bliver indfriet, efter de har implementeret ugeplanlægning og målstyring

Landmand 5 anvender kritiske målepunkter på DMS på tavlemøderne. Han synes, at det er godt til opfølgning og det giver et godt overblik. Landmand 4 nævner, at mandagsmøderne har været med til at give en god evaluering af den forgangne uge. Det bliver altså herved 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.

Landmand 11 er slet ikke 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 sådan, at hver enkel medarbejder har hver sit ansvarsområde. Medarbejderne er her ansvarlige for at arbejde efter Leanprincipperne på hver deres ansvarsområder. Det effektive er også noget som landmand 8 har fokus på. Han fortæller, at han efter at have implementeret Lean, hver dag tænker over, hvordan de kan blive hurtigere og mere effektive. Dog fortæller han i samme ombæring, at han her ofte rammes af en økonomisk mur.

Ifølge landmand 9, som arbejder med weekplanner og tavlemøde, så har det haft stor betydning for driften af virksomheden. Han forklarer, at det betyder meget, at der er system i tingene, for ellers kommer man bagud, og det kan ses på bundlinjen. Hvis ikke de er så nogenlunde med i stalden, og der pludselig kommer sygdom, så kan det ses på bundlinjen. Hans 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.

Landmand 11 fortæller, at han efter at have implementeret TPM og tavlemøder ikke bruger tid på 'brand-slukning' i virksomheden længere. Han sætter følgende ord på det:

"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, at vi ved at bruge TPM undgår akutrepationer i løbet af hverdagen. Vi fanger det inden det kommer"

SKABER OVERBLIK

Landmand 6 fortæller følgende i forhold til at anvende SOP i virksomheden:

"Hvis jeg har en medarbejder, der ikke ved, hvad han skal lave, så kan jeg hive ham med ud foran skemaet"

Dette eksempel viser, at skemaet er med til at give overblik. Dog kan man sætte spørgsmålstejn ved, hvorvidt det bør være landmanden, der skal bruge tid på at hive medarbejderen med ud foran skemaet. Et andet scenarie var måske, at medarbejderen selv tog initiativ til at se på skemaet.

Landmand 3 som ikke længere arbejder med forbedringstavlen fortæller, at det var en god platform for kommunikation. Især hans udenlandske medarbejdere savner den, da den giver et godt overblik. Ifølge landmanden kommer der altid gode input, og så får man optimeret på det, ved at følge op på, hvem der gør hvad i hvilken rækkefølge.

Ifølge landmand 4 arbejder ikke med tavlemøder længere. Hun fortæller dog, at tavlemøderne var med til at skabe et overblik overfor medarbejderne i forhold til, hvad der skulle laves. Hun fortæller, at alle vidste

lidt mere om, hvad der foregik. Medarbejderne er ikke nær så selvstændige længere, og de er mere forvirrede over, hvad de skal lave. Det betyder også, at de oftere ringer til hende, fortæller hun.

MERE FOKUS PÅ SPILD

Landmand 5 siger følgende om spild:

"Alene det at man hører om det, gør, at man tænker mere over det og hvordan man arbejder. At gøre tingene rigtigt første gang"

Han har primært arbejdet med tavlemøder, men overvejer at bruge 'mindre spild' som et nyt fokusområde for at motivere medarbejderne på en anden måde. Han tænker selv meget over det, men det er ikke noget han endnu har sat i system i forhold til at arbejde med det sammen med sine medarbejdere.

Landmand 8 fortæller følgende omkring spild som deres fokusområde:

"Når vi kører med minilæsseren sikrer vi, at vi kan tage noget med, når vi skal et sted hen og hente noget. På den måde kommer vi ikke til at køre forgæves"

Samme scenarie fortæller han omkring, når de går frem og tilbage mellem bygningerne i virksomheden. Derudover har de også fået styr på at have skovle og koste på faste pladser. Derved sparer de tid på ikke at skulle lede efter redskaberne, som de har gjort før i tiden.

Landmand 11 forklarer, at de gør meget ud af at prøve at gøre tingene i den rigtige rækkefølge. Dette gør de for at mindske spild. Han nævner udfordringen, at man som leder selv kan blive så optaget af tankegangen, at man glemmer at få medarbejderne med. Han forklarer, at det vigtigt, at man som leder giver sig tid til at tale med sine medarbejdere om det. Det er han endnu ikke selv blevet god til at gøre, men det er noget han gerne vil prioritere.

BEDRE KOMMUNIKATION

Landmand 5 bruger tavlen fra tavlemøderne til at styrke kommunikationen i virksomheden. Han har overladt det meget til sin driftsleder at få det til at fungere i det daglige. For ham er det en vigtig pointe, at jo bedre tavlemøderne fungerer, jo lettere bliver hans hverdag også. Landmand 2, som er kvægbonde, nævner, at tavlemøder har været med til at styrke og strukturere kommunikationen betydeligt mellem dagholdet og aftenholdet. Tavlemøderne har været med til at højne videndelingen i virksomheden og har resulteret i en lavere kalvedødelighed. Landmand 3 nævner direkte, at han bruger sine tavlemøder som en kommunikationsplatform, og derved styrker kommunikationen i sin virksomhed blandt sine medarbejdere. Landmand 4, som ikke afholder tavlemøder længere nævner, at møderne har været med til at afhjælpe nogle af de problemer, de har haft indbyrdes på arbejdspladsen. Til møderne fik de snakket om problemerne fremfor at folk brændte inde med det. Landmand 6 fortæller, at dengang de havde tavlemøder, var det lettere, at få alle medarbejderne med. Det gav meget, at de alle stod samlet, og snakkede ud fra tavlen, og han tilføjer:

"Så er det lige, at man får sat navn og ord på, hvem der skal gøre de forskellige opgaver"

Han fortæller ligeledes, at når man står sammen, så er det lettere at få medarbejderne med, også dem der ikke er så dygtige.

Udfordringer

Hvilke udfordringer har de interviewede landmænd oplevet i arbejdet med Leanværktøjer?

MANGEL PÅ TID OG RESSOURCER

Alle landmændene nævner ressourcer og tid som værende den største udfordring, når man skal implementere Lean. Mange af dem nævner, at der ofte går noget tid, inden man kan se resultaterne, og det kan være en barriere for, at ville implementere det. Landmand 9 mener derimod, at det er implementeringen, der gør det svært:

"Det er implementeringen, der er en hæmsko. Det er meget lettere at indføre, hvis man er ovenpå med arbejdskraft".

Landmanden tilføjer altså, at de menneskelige ressourcer også betyder meget, i forhold til at kunne implementere Lean i virksomheden. Her er landmand 2 enig. Han fortæller, at 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".

Han tilføjer, at hvis ikke alle bakker op omkring det, så kan det ikke lykkes. Han har derfor pointen, at det er vigtigt at kommunikere til medarbejderne, at alle går ind til det med et åbent sind. Hans største udfordring med Lean er at holde momentum og få det prioriteret nok. Han forsøger hele tiden, at gøre det til en vane. Landmand 10 har ligeledes en udfordring i forhold til medarbejdernes forskellige måde at gå til Lean på. Det er fodermesteren, som kører tavlemøderne, men kun hvis landmanden siger, at han skal gøre det. Førhen gjorde landmanden det selv. I kraft af, at han, ifølge ham selv, har en så selvkørende fodermester, så har han svært ved at diktere, hvad han skal gøre. Han vil ikke køre for hårdt på overfor fodermesteren med tavlemøderne. Dette udmønter sig blandt andet i, at de ikke længere arbejder med ris og ros, da fodermesteren synes, at det er en 'latterlig' ting. Landmand 10 kan i nogen grad godt se fodermesterens pointe, men han fortæller dog, at dengang de arbejdede med ris og ros, så deltog eleverne lidt mere. Landmand 11 har udfordringer, der kredser sig omkring tiden og energien:

"Der skal mere fokus på, at det kræver energi og tid at arbejde med Lean"

For ham handler det om, at man skal prioritere, hvilke værktøjer man vil arbejde med og så 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"

Denne landmand efterrationaliserede herefter hele måden at strukturere arbejdet på. Ifølge ham er faste rutiner godt, da det er effektivt, at medarbejderne ved, hvad de skal lave hver dag. Man kan sige også, at man skal passe på, at medarbejderne ikke bliver for fastlåst i det og derfor ikke bliver motiveret nok. Hans pointe er, at man skal være effektiv, men man skal stadig prioritere, at der er lidt ekstra tid engang imellem. Det er altså en balancegang:

"Man skal passe på med for faste rutiner. Hvis det hele er totalt planlagt, så skal der ingenting til, før det hele vælter. Man skal huske, at man har med dyr at gøre og med teknologi, og der sker altid et eller andet uforudset, hvilket der også skal være plads til"

Han forklarer, at man sagtens kan arbejde efter Leanprincipperne, men at det skal tages med et vist forbehold, da de har med dyr at gøre, og det er ikke ligesom på en Toyota fabrik. Her tænker han også på medarbejderne, og at der skal være plads til at tage fri, hvis der f.eks. er sygdom.

For landmand 4 har det været en udfordring at bevare tavlemøderne efter de begyndte at malke tre gange om dagen. Det har resulteret i, at de ikke har tavlemøderne længere, også selvom hun længes efter dem. Det har været en udfordring at samle folk. Før i tiden mødtes de hver mandag inden eftermiddagsmalkningen. Men det passer ikke sammen nu, da der altid er nogle, der har fri. Landmand 8 nævner også, at det er en udfordring, at de ikke arbejder så meget sammen i virksomheden. For ham er det blevet en ekstra opgave at skulle flytte magneterne på tavlen. Han nævner ligeledes, at hvis han glemmer at flytte magneterne, så går der 'kuk' i det alligevel. Han uddyber udfordringen:

"Vi prøvede at holde tavlemøder dengang vi arbejdede mere intensivt med Lean, men det fungerede ikke, for så skulle den ene medarbejder komme kun på grund af ét møde"

Landmand 5 nævner også, at det kræver en stor indsats, hvis man vil have noget ud af det. Dog har han prioriteret, at alle skal mødes hver tirsdag til et ugentligt tavlemøde, også selvom det har været en udfordring efter de begyndte at malke tre gange om dagen. Der kan altså være omstændigheder, der gør det mere besværligt at prioritere tavlemøder. Det er dog forskelligt, hvordan landmændene tackler det, og hvorvidt de ser det som en udfordring eller en barriere for at arbejde med Lean.

En anden udfordring som landmand 4 nævner er manglen på arbejdskraft. Hun fortæller, at de egentlig løber hurtigere end de skal. Landmanden fortæller dog, at hun har overvejet at tage det digitale kursus omkring Lean. Hun fortæller ligeledes:

"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".

Hun slutter af med at tilføje:

"Da jeg skulle starte med at arbejde med Lean, syntes jeg, at det lød meget uoverskueligt. Jeg tænkte, at jeg aldrig ville komme til at bruge det 100%. Men det har egentlig ikke været så uoverskueligt. Det er, hvad man gør det til"

En udfordring kan altså være, at det kan virke uoverskueligt at skulle arbejde med Lean. Dog har denne landmand ikke haft tid eller overskuddet til stadig at arbejde med Lean. Man kan derfor godt være kritisk over for, hvorvidt hun reelt tænker, at det ikke så uoverskueligt, som hun har tænkt.

Landmand 9 nævner, at det giver rigtig god mening at få sorteret værktøjer og redskaber løbende. Dog nævner han, at det er ved at være et par år siden de har gjort det sidst. Det ville også være lettere at få nye medarbejdere og elever ind, hvis der er orden og styr på tingene. Det handler ifølge ham om at få investeret i tiden til at foretage den oprydning, for når det først er gjort, så undgår man også spildtid ved f.eks. at skulle lede efter værktøj.

OVERSKUD ELLER MANGEL PÅ SAMME

Landmand 3 nævner, at de ikke rigtig har brugt forbedringstavlen. Han forklarer i første omgang, at det handler meget om medarbejderne, og at han tror, at de kommer til at bruge den mere, nu når han har fået ansat nye medarbejdere. Lige bagefter 'indrømmer' han dog, at de ikke har arbejdet med forbedringstavlen på grund af overskud eller mangel på samme. Han uddyber følgende:

"Man har nogle gange lyst til at springe mødet over, når der er travlt. Det er en tilbagevendende udfordring. Hver tredje uge er et udvidet morgenmøde med rundstykker, eller det vil sige, det havde jeg lovet, men det er gledet ud igen pga. tiden og overskuddet"

Landmand 9 nævner, at det er en udfordring, at de medarbejdere han har nu, ikke var ansat i starten, da han startede med at arbejde med Lean. Da de ikke har været med i opstarten, har de derfor ifølge landmanden svært ved at holde fast i det. Det kræver ifølge ham løbende evaluering og organisering. Ligeledes kræver det meget af den, der er der fast – altså ham selv.

Landmand 10 nævner, at de bruger 5S i forhold til at deres værktøj har faste pladser. Dog er den smuttet lidt på det sidste, og det irriterer ham, da det fungerede godt engang. Ifølge landmanden er det ham som leder, der ikke har været stærk nok til at sige, hvordan han gerne vil have det. Det bunder altså i manglende opfølgning, men måske også manglende ejerskab fra medarbejdernes side.

KAN IKKE SE VÆRDIEN I DET

Landmand 6 nævner, at de startede med at have tavlemøder. Det stoppede de dog med efter noget tid. Grunden hertil var, at de gjorde tingene alligevel, uagtet om det stod på tavlen eller ej. Han vil på en måde gerne sætte det i gang igen, fordi det fungerede godt at få sat ord på opgaverne. Men han nævner, at han ikke synes, at han har tiden til det, og han kan nok heller ikke rigtig se værdien i det. Dog bruger de stadigvæk SOP og er glade for det. Landmand 7 startede med at arbejde med SOP omkring malkning og

kælvning, samt indføre et mere struktureret system for, hvor redskaberne skulle placeres i værkstedet. Dette stoppede dog mere eller mindre et år efter implementeringen. Han forklarer:

"Det var ikke en aktiv beslutning om, at vi ikke gad det. Det kneb bare med vores entusiasme. Vi faldt tilbage i de gamle rytmer og jeg havde svært ved at holde medarbejderne op på de arbejdsplaner og ugeplaner, der blev lavet"

Det var ligeledes en udfordring for landmanden at sætte system i ugeplanerne, fordi hans arbejdstider er meget varierende. Ifølge ham, så arbejder de ikke med Lean mere, fordi han kun har en medarbejder. Han fortæller, at havde de været flere ansatte, så havde det været oplagt. Han pointerer, at man skulle ville det rigtig meget, hvis man på en tomandsbedrift vil investere i det. For ham vil det give mening, hvis der er mindst fire medarbejdere, og især hvis der også er elever til stede.

Landmand 9 fortæller, at de ikke bruger så lang tid foran tavlen til tavlemøderne. De bruger heller ikke tid på at tale om forbedring, ris og ros. Derudover tilføjer han:

"Det giver ikke mening at den udenlandske medarbejder skal være med, for han forstår jo ikke dansk"

Dette strider lidt imod de førnævnte positive ting, som landmændene havde fremhævet ved tavlemødet.

Hvordan tager medarbejderne imod Lean?

Landmand 11 har brugt Lean til at oplære sine elever og fortælle dem, hvad de skal igennem. Med hensyn til at udnytte tavlemødernes fulde potentiale, så kan der gå mellem 1-2 måneder før medarbejderne tager det fuldstændig til sig. Det har været svært for den ældre generation at vænne sig til noget nyt. Men landmanden oplever nu, at alle byder ind på hinandens udfordringer og problemer. Denne landmand nævner, at det har været en udfordring at prioritere tiden til at sætte medarbejderne ind i det. Han mener, at når man ansætter en ny medarbejder, så skal man starte forfra med oplæringen igen. Landmand 10 fortæller ligeledes, at han føler, at han er nødt til at genopfinde Leanbegrebet, nu når han har fået nye medarbejdere.

Landmand 1 fortæller, at nogle af hans medarbejdere kan have svært ved at se værdien i f.eks. tavlemøder. De mener, at det er overflødigt, da de allerede synes, at de ved hvad de skal lave. Landmanden fortæller dog:

"Det har været en udfordring at få medarbejderne til at tænke i Lean principper, men ikke en negativ udfordring"

Som landmand 1 ser det, så er den helt store udfordring ved at implementere Lean, at det ikke kan ses direkte på bundlinjen. Ligeledes fortæller han også, at han er udfordret på sin tålmodighed i forhold til at skulle bruge tiden på det – og prioritere det.

Noget af det som landmand 2 nævner er, at han gerne vil arbejde på, ikke at være en så central del af tavlemøderne. Det har generelt meget været ham, der har taget styringen. Han har lige udskiftet hele sin medarbejderstab, og fortæller, at han tror, at det bliver lettere, når de nye medarbejdere skal arbejde med det. De kan nemlig lære om Lean som en del af deres oplæring, og hans ønske er, at det skal blive en naturlig del af deres arbejdsrutine.

Ifølge landmand 5, så har en af de største udfordringer været driftslederens udfordring med kommunikation. Det er driftslederen, der står for tavlemøderne. En anden udfordring har været at rose hinanden til tavlemøderne. Dog nævner landmanden også, at det har fungeret bedst når driftslederen og medarbejderne har skiftes til at køre møderne, det har 'tvunget' dem til at skulle fortælle, hvad der er gået godt i løbet af ugen. Udfordringen er at erkende, at det er en proces. Ifølge landmanden er det derfor vigtigt, at man arbejder med det hele tiden, ellers dør det ud igen.

Ifølge landmand 8, så har det været en stor udfordring at arbejde med Lean for hans udenlandske medarbejdere. Han har rumænere ansat, og forklarer, at de lavede en del sjov med tavlemøderne. De syntes det var dumt, at de skulle skrive op, når de skulle lære noget nyt. De ville hellere i gang med arbejdet med det samme.

Landmand 10 forklarer sine udfordringer ved at fortælle, at det har været en proces at få medarbejderne til at ville arbejde med TPM, tavlemøder og 5S. Han fortæller, at det især er 5S som de ikke har ejerskab til. De har til gengæld ejerskab til TPM. Landmanden mener, at grunden til dette er, at de har lettere ved at se fordelene ved løbende at vedligeholde maskinerne. De er selv trætte af, at stå med en maskine, der er brudt ned. Medarbejderne har ligeledes svært ved at engagere sig i forbedringstavlen. Landmanden så egentlig gerne, at medarbejderne skrev på, hvad de løbende har af udfordringer og også bidrager til at skrive ting på indkøbslisten. Det er dog svært, især for eleverne. Landmanden tænker, om det kan være fordi, at de ikke rigtig kan mærke konsekvensen af at tingene pludselig mangler. De skal på en eller anden måde opleve, at det er skidt, hvis der er noget, der mangler. Men det er en udfordring, han ikke ved, hvordan han skal løse. Han har en pointe i forhold til medarbejderne og deres arbejde med Lean. Han mener, at man skal lade medarbejderne blive fanget af det, og kunne se, at det er en fordel for dem. Han vil gerne give dem alt den opbakning de kan få, men hvis ikke de selv vil, så kommer de ikke videre.

Udviklingspotentialer for at arbejde med Lean i en landbrugsvirksomhed

Følgende er skrevet med udgangspunkt i initiativer som landmændene selv har udviklet på baggrund af Lean eller som de har i tankerne.

Landmand 1 har udarbejdet et nyt initiativ i virksomheden i forhold til levering af pakker. Før i tiden var der én postmand, der kom og afleverede alle pakker. De kendte ham og han vidste, at han skulle aflevere dem i frokoststuen. I dag kommer der mange forskellige fragtfirmaer og afleverer pakkerne, og de afleverede dem forskellige steder i virksomheden. Det betød, at medarbejderne aldrig kunne finde pakkerne og medarbejderne mistede deres fokus, hver gang de skulle ringe rundt til hinanden for at finde de forskellige pakker. Landmanden fik derfor sat numre på alle portene, og nu bliver pakkerne leveret direkte der, hvor de hører til. De har også lavet et pakkerum, hvor tilfældige pakker bliver sendt til. Når medarbejderne kommer her forbi, skal de tage pakkerne med til den rigtige port. Landmanden sætter selv spørgsmålstegn ved, hvorvidt man kan kalde det lean, men pointerer overfor sig selv, at det har mindsket en masse spildtid.

Da landmand 1 skulle implementere Lean i virksomheden tog de medarbejderne ud i to halve dage og besøgte en følgevirksomhed i erhvervet, som har implementeret Lean. Det drejede sig om en større maskinforhandler. Direktøren for maskinforhandleren introducerede medarbejderne til Lean, og landmand 1 kunne se, at det havde en positiv indvirkning på medarbejderne, at de ikke kun hørte det fra ham selv, men fra en anden. Direktøren havde følgende budskab til medarbejderne:

"Husk nu, at NN og NN (ejerne) skal bruge 25% af deres tid på at udvikle virksomheden, så I også har arbejde i morgen"

Efter dette oplæg holdte landmand 1 selv et oplæg hjemme i virksomheden for medarbejderne i samarbejde med en rådgiver. Der er ikke andre af de interviewede landmænd, der har brugt en ekstern til at holde oplæg for medarbejderne omkring implementering af Lean. Ifølge landmanden har det skabt motivation for medarbejderne at høre det fra en ekstern.

Landmand 1 har prøvet at digitalisere Lean ved at registrere ændringer. F.eks. hvis der er grise der dør, så taster de det ind med det samme, og så kommer opdateringen direkte ind på en skærm, som de har til at hænge inde i mandskabsrummet. Han fortæller, at det giver værdi og motiverer medarbejderne at vide, hvad der foregår, og hvad de arbejder mod. I fremtiden vil han gerne arbejde mere med at implementere Lean i forhold til arbejdsgangene. Han ved ikke helt, hvordan han skal gribe det an endnu, men 3S bliver en del af det. Han forklarer:

"Jeg gider ikke opslagstavler og manualer, der skal hænge rundt omkring. Vi får det ikke læst, heller ikke alle de SEGES apps"

En af måderne han griber det at skulle arbejde med nye ting an på er, at inddrage folk uden for landbrugs-erhvervet i sit gådråd. Det er dog en udfordring, da de ikke forstår den længere omsætningstid der kan være i landbruget fremfor i andre brancher. Han mener, at det tager længere tid at se resultater i en landbrugsvirksomhed, end det gør i andre brancher. Han tilføjer her, at Lean især kan være svær at implementere i forhold til markbrug, da der naturligt vil være en længere omsætningstid her.

Landmand 10 har også arbejdet med at dokumentere ændringerne. Dog på en lidt mindre digital måde. I samarbejde med fodermesteren har de udviklet et system, hvor de noterer, hver gang der er kalve der skal behandles eller er blevet behandlet på den ene eller anden måde. Disse ændringer skrives i en bog, som ligger fast på kontoret. Den bruger de meget til at orientere sig i og arbejde ud fra. På trods af den simple metode, så er det alligevel en metode til at skabe mere kommunikation mellem medarbejderne. Landmand 1 har ligeledes prøvet at styrke kommunikationen blandt medarbejderne. Dette har han gjort ved at indføre Onenote som alle medarbejderne kan tilgå. F.eks. er det der alt kommunikationen omkring vedligeholdelse af maskiner, der foregår gennem et fælles Onenote dokument.

Landmand 2 har udviklet videre på ugemøderne og indført et såkaldt 'Humørbarometer'. Her er det meningen, at medarbejderne skal rate deres humør fra nul til 10. Det var en ny medarbejder der foreslog det, og det var en udfordring at implementere det, da ikke alle gik ind til det med den samme indstilling. Landmand 3 fortæller, at de starter det ugentlige tavlemøde med at fortælle om succeser. Dette har han krydret med at man skal fortælle omkring *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"

Derudover prøver han at involvere medarbejderne så vidt muligt. De starter altid det ugentlige tavlemøde med at evaluere på, hvordan den forrige uge er gået. Medarbejderne skal selv tage de hvide magneter ned, mens de fortæller, hvordan opgaven er gået. Denne måde er også med til at give erfaringsudveksling. Generelt vil denne landmand gerne arbejde videre med erfaringsudveksling. Især hans udenlandske medarbejdere har gjort meget ud af, at fortælle deres succeshistorier og hvad de lærer hver uge. Endnu en udviklingsmulighed fortæller landmand 3 herom:

"Jeg overvejer at lave duelighedsmærker i hver opgave, f.eks. tre niveauer i malkning. Jeg har fået inspiration fra mit job som spejderleder. Jeg tror det vil hjælpe nye medarbejdere med at få overblik, når opgaverne er struktureret på denne måde".

Landmand 6 går meget op i, at medarbejderne overholder deres arbejdstid på 37-40 timer i ugen. Han har derfor udarbejdet en rulleplan for at få arbejdsressourcerne sat mere i system. Det har især givet mening og ikke mindst overblik, efter de startede med at malke 3 gange i døgnet.

Landmand 9 nævner, at han gerne ville, hvis eleverne blev lært mere op i organisering, effektivitet og mindske af spild fra skolens side. Han forklarer, at der ofte er stor forskel på hvor effektive hans medarbejdere og elever er i deres arbejdsgange. Landmand 10 så også gerne, at skolerne arbejdede mere med Lean. Det ville give god mening, at de kan få lov til at arbejde med det i praksis, når de kommer ud på bedrifterne.

Landmand 9 har en plan om at udvikle deres måde at oplære nye medarbejdere og elever på med afsæt i Lean. Han vil tage billeder af alle arbejdsopgaver, laminere dem og hænge dem i en struktureret rækkefølge ved siden af tavlen. Ligesom landmand 1 og 3 ser denne landmand altså et potentiale i at udvikle et mere visuelt styringsredskab til medarbejderne.

Landmand 10 ville gerne, hvis TPM på en eller anden måde blev digitaliseret. Hans første ide handler om, at man via en QR-kode kan skanne en strejkode på en maskine, og så kommer man automatisk ind på en side, hvor man kan se en video om, hvordan man vedligeholder denne maskine. En anden ide er en slags vedligeholdelsesapp, hvor landmændene kan lægge deres egne videoer ind i forhold til, hvordan deres maskiner i virksomheden skal vedligeholdes. Han brainstormede lidt omkring ideen med en smøre

app, og kommer frem til navnet *smapp*. Han mener, at det kunne være smart, hvis man f.eks. kunne uploade videoerne direkte til landmand.dk. Han fortæller, at man kan lave 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 tror han, at disse videoer vil have store potentialer i relation til Leanprincipperne. 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 kan være, hvis medarbejderne skal arbejde alene i weekenden og er i tvivl om nogle af arbejdsopgaverne. Også landmand 3 nævner kort muligheden for at lave videoer til oplæring af medarbejderne.

Hvad har det givet landmændene af refleksioner at implementere Lean?

Landmand 11 forklarer, at det for ham personligt har betydet, at han 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 der har han også fået øjnene op for vigtigheden i at være åben omkring det, ellers bliver det aldrig bedre. Han har ligeledes fået øjnene op for, at medarbejderne kan arbejde sammen, og det har ført mange gode ting med sig. Men man skal være klar over, at det tager tid.

Landmand 2 nævner, at når man skal sælge konceptet Lean, så er det vigtigt, at man påpeger, at man skal have hænder og ressourcer nok til at implementere det. Hvis ikke man har det, så kan Lean være med til at skabe frustrationer, fordi det så betyder, at man kommer bagud med arbejdsopgaverne i stedet for at få hjælp til dem. Derudover så nævner han, at det er vigtigt, at tavlemøderne køres 'positivt'. Han har tidligere oplevet, at medarbejderne har været negative, og til det siger han:

"Man skal have ja-hatten på"

Landmand 10 bruger arbejdet med TPM, tavlemøder og 5S som en slags dokumentation overfor banken. Når de er på besøg, og de spørger ham, hvad der foregår på tavlen, så kan han fornemme, at det giver point rent ledelsesmæssigt og styringsmæssigt overfor kreditinstitutionerne. Samme landmand har en pointe omkring at implementere Lean. Han vil gerne, at hans medarbejdere får samme ejerskab til 5S som de har til TPM. Han forklarer:

"Det handler om at få taget hul på det. Jeg vil gerne, men jeg har ikke tiden til at gøre det ordentligt endnu. Når vi tager beslutningen, så skal vi også være enige om, at vi gør det, så det ikke flyder ud. Vi skal være klar til at tage skridtet, og det er vi ikke rent tidsmæssigt"

Han tilføjer, at det især tager tid med eleverne. Der skal være tid til at holde dem i ørene, så de ikke får lov til at sjeske med det, ellers kommer det til at tage endnu længere tid. Han reflekterer ligeledes over, at det kan være en god ide at få ekstern hjælp til at implementere det. Ifølge ham vil det have en bedre effekt overfor medarbejderne:

"Det er bedre, at det er en ekstern, der forklarer det, så det ikke bare er mig, der får en fiks ide. De skal have ejerskab til det"

Landmand 11 har lidt de samme refleksioner hvad angår tiden. Han fortæller, at hans største udfordring er at prioritere tiden til at sætte nye medarbejdere ind i det. Han går ikke i gang med det, hvis ikke han synes, at han har tiden til det. Han mener, at der er noget tilfredsstillende over, at nå det man har sat sig for.

Landmand 10 nævner, at han bliver motiveret for at arbejde med Lean, når han kan se paralleller til, hvordan andre virksomheder arbejder med Lean. Han forklarer, at han hellere vil holde fast i Lean som redskab fremfor at implementere nye ting. Han siger:

"Jeg vil hellere holde fast i Lean og videreudvikle på det. Jeg gider ikke flere nye ting fra SEGES"

Han mener, at det er et så godt styringsredskab, at man bør holde fast i det og videreudvikle på det. Han mener, at der stadig er mange uforløste potentialer ved Lean.

Afslutningsvis fremhæves Landmand 5, som har et kort, men relevant budskab efter at have arbejdet med Lean. Efter de 11 interviews er det klart, at ingen af de interviewede landmænd ville være uenig i budskabet fra landmand 5, om end der har været udfordringer for dem alle på den ene eller anden måde:

"Det er ikke nemt, men det er supervigtigt"

Oversigt over potentialer og udfordringer ud fra interviews

Landmand 1 (planlægning, spild -tavlemøder)

Potentialer	Udfordringer	Udviklingsmuligheder
• Mere selvstændige medarbejdere • Styrket kommunikation • Færre opkald fra medarbejdere • Bedre med i produktionen, det skaber værdi • Tænker generelt meget over spild	• Det er en udfordring for medarbejderne • Medarbejderne har svært ved at se meningen med tavlemøderne • Det kan være svært at indføre på markbrug, da det har en længere omsætningsstid • Det tager lang tid at implementere	• Har selv taget initiativ til at se, hvordan andre virksomheder bruger lean, og har inddraget medarbejderne i det • Tænker meget i digitalisering – også af lean principper

Landmand 2 (ugeplanlægning, målstyring, forbedringsforslag – 5S)

Potentialer	Udfordringer	Udviklingsmuligheder
• Målsætninger indfries hurtigt • Skaber ejerskab • Giver overblik i mødesituationer • Skaber samlingspunkt trods travlhed • System i kalvepasning • Struktur i kommunikationen mellem dag- og aftenhold	• Ældre medarbejdere kører deres eget løb • Hvis ikke alle medarbejdere er med, så bremses det hele af de negative medarbejdere • Ikke nok ressourcer til implementering	• Har lavet et humørbarometer

Landmand 3 (Tavlemøder)

Potentialer	Udfordringer	Udviklingsmuligheder
• Kommunikationsplatform • Mere ro i hverdagen • Bedre styring og retning • Mere motiverede medarbejdere • Øger erfaringsudveksling • Inddragelse af medarbejdere • Optimering •	• Manglende overskud og tid • Kræver positive medarbejdere	• Fortæller om andres succeser

Landmand 4 (bruger det ikke længere)

Potentialer	Udfordringer	Udviklingsmuligheder
• God evaluering af ugen • Skaber noget socialt • Hjælp til at give ros • Skaber overblik • Bedre samarbejde • Giver ejerskab til driftsleder • Mindre uoverskueligt end tænkt	• Mangler hænder/ressourcer • Tager tid (f.eks. de gule sedler ved tavlemøder) • Har ikke tiden til at implementere det • Logistikken i at alle skal mødes på én gang	• Ville være en hjælp til oplæring

Landmand 5 (tavlemøder)

Potentialer	Udfordringer	Udviklingsmuligheder
• Tavlemøder • Tavlen giver rum for bedre kommunikation • Tavlen gør hverdagen lettere for driftslederen • Skaber rammer hvor medarbejderne kan arbejde selvstændigt • Det giver en sikkerhed for elever og medarbejdere i hvad deres opgaver er • Giv et rum for konstruktiv kommunikation • Fører til medansvar • Skaber ramme for udvikling og medansvar hos elever og medarbejdere	• Man skal arbejde med det hele tiden, ellers dør det • Kræver tid, energi og prioritering	• Vil gerne motivere ved at skifte fokus til at arbejde med et andet lean princip eller værktøj snart • DMS på tavlemøder

Landmand 6 (SOP, har haft tavlemøder engang)

Potentialer	Udfordringer	Udviklingsmuligheder
• Har lavet en rulleplan for at skabe fast rytme • Tavlemøder skabte overblik • Tavlemøder gjorde det lettere at involvere alle medarbejdere • SOP er med til at give medarbejderne afklaring og bedre arbejdsgange	• Kan ikke se værdien i tavlemøder • Tager tid	

Landmand 7 (Bruger det ikke længere)

Potentialer	Udfordringer	Udviklingsmuligheder
• Det er oplagt at bruge, hvis der er mange ansatte • Giver overblik • Er tidsbesparende • God til oplæring	• For få medarbejdere • Svært at fastholde sig selv og medarbejdere i at bruge det • --> faldt hurtig tilbage i en gammel rytme	

Landmand 8 (Bruger det ikke længere, har brugt tavlemøder, har dog tanker om spild)

Potentialer	Udfordringer	Udviklingsmuligheder
• Hjælper med at fastholde rutiner • Tavlemøde er med til at samle folk, alle får snakket sammen • Mere fokus på spild • Arbejde mere på optimering og effektivisering i fremtiden	• Savner hjælp i praksis • Tidskrævende • For få medarbejdere til at det kan betale sig • Fik ikke flyttet magneterne, så der gik kuk i det	

Landmand 9 (målstyring, weekplaner)

Potentialer	Udfordringer	Udviklingsmuligheder
• Giver system i tingene = bedre forberedt på uforudsete ting (sygdom, vejr) --> det kan helt sikkert ses på bundlinjen • Mere struktur • Mere overblik • Mere rutine • Bedre planlægning • Mere ansvar til medarbejderne	• Kræver løbende evaluering og organisering • Ressourcer • Tid • Implementering • Tid før man kan se resultater	• Oplæring med billeder

Landmand 10 (TPM, tavlemøder, weekplaner, lidt 5S)

Potentialer	Udfordringer	Udviklingsmuligheder
• Ro stabilitet • Ingen brandslukning • Bedre bundlinje • Optimering af arbejdsgange • Bedre overblik • Styring af arbejdstid • Banken er positiv overfor det • Ser perspektiv i andre brancher og virksomheder	• Har som leder ikke været stærk nok til at fastholde medarbejderne i at bruge det • Manglende ejerskab hos medarbejdere • Tid • Kulturen i virksomheden • Da de ikke bruger tavlemøder længere, så mangler de forbedringsforslagene	• Genopfinde leanbegrebet • Digital løsning med TPM – landmand.dk

Landmand 11 (tavlemøder)

Potentialer	Udfordringer	Udviklingsmuligheder
• Medarbejderne er glade for tavlemøder – de ved hvad de skal lave den næste uge • Få tingene gjort i den rigtige rækkefølge og mindske spild • Medarbejderne har ansvarsområder, og han vil gerne have deres input • Medarbejderne er glade for fælles målsætning • Ejvin har gennem lean fundet ud af, hvor meget ledelse betyder • Mere ejerskab for medarbejderne • Bedre fastholdelse • Medarbejderne er mere ind i rutinerne • Bedre kommunikation • Laver mere mælk inden for de samme rammer • Arbejder med fælles målsætninger hvert halve år	• Der skal fokus på, at det kræver tid og energi at arbejde med lean • Fungerer ikke hvis de er for få medarbejdere • Det kan være en lang proces • Han skal være med på staldgangene for at kunne køre møderne optimalt • Man starter forfra, når der kommer nye medarbejdere	• Ledelseserfagruppe er med til at fastholde arbejdet med lean •

Interviewguide

Formål: At undersøge og kortlægge hvilke effekter det har haft for den enkelte landmand at implementere Lean værktøjer, og hvorvidt han på bedriften stadig arbejder efter principperne.

Rammer for interviewet

Rammen vil være generelle spørgsmål med forskellige vinkler i forhold til landmandens måde at arbejde med Lean værktøjerne på. Selve interviewet vil være styret, så vi kommer rundt om de valgte emner, men der er plads perspektiver, som skulle ligge udenfor interviewrammen. I interviewsituationen spørges efter uddybninger og eksempler.

Husk der er fokus på, hvorvidt det har sparet landmanden for tid og penge. Gerne gjort op på dagbasis. Ligeledes er fokus på, hvorvidt landmændene og medarbejderne har taget Lean tankegangen til sig.

Spilleregler

- Baggrunden for undersøgelsen forklares
- Interviewet er anonymt, og navne vil ikke blive brugt i den rapport, der senere udarbejdes
- Interviewet optages, men slettes efter brug – udelukkende for at kunne være nærværende i situationen
- Der er ingen rigtige eller forkerte svar, da interviewet tager udgangspunkt i dig, din virksomhed og din måde at drive virksomhed på.

Generelt
• Vil du kort fortælle lidt om dig selv og din bedrift (f.eks. hvor stor er gården, hvor mange medarbejdere er der osv.) — Er det faglærte medarbejdere, elever, udenlandske medarbejdere?

Opstart med Lean
• Hvorfor startede I med at arbejde med Lean dengang? • Arbejder I stadigvæk med Lean? (Vær opmærksom på, at de måske bare arbejder med nogle af principperne og ikke Lean i ren form) — Hvorfor/hvorfor ikke? • Hvilke værktøjer implementerede I dengang? (Hvis ikke de kan huske det, så bed om en forklaring af, hvad de har gjort – navnet er ikke så vigtigt)

Nuværende situation
• Hvad har det givet jer af refleksioner at arbejde med Lean? • Har hverdagen ændret sig siden I startede med at arbejde med Lean?

- Hvad har I opnået ved at arbejde med Lean?
 - Rent økonomisk – har I haft konkrete økonomiske måltal og opfølgninger?
 - Produktionsteknisk (bedre produktionstal, bedre mælkeydelse osv.)
 - Ændrede arbejdsgange
 - Har der været lige så stor udskiftning i medarbejdere som tidligere?

- Hvor meget tid tror du I har sparet ved at arbejde med Lean?
- Hvad har det haft af yderligere effekter?
 - Bedre kommunikation
 - Bedre samarbejde
 - Bedre ledelse af virksomheden
 - Hurtigere oplæring af medarbejdere
 - Bedre planlægning af tiden
- Hvordan har dine medarbejdere taget imod Lean og værktøjerne?
- Har I selv udviklet yderligere på værktøjerne?
- Har der været nogle udfordringer i forhold til at arbejde med Lean?

- Hvilke resultater forventer du i fremtiden?

Afsluttende spørgsmål

- Har arbejdet med Lean givet anledning til yderligere refleksion omkring; ledelse af virksomheden, samarbejde, kommunikation, effektive arbejdsgange osv.?

- Er der noget du gerne vil tilføje her til sidst?