



Støttet af:



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

ØGET PATTEGRISEOVERLEVELSE GAV 187 KR./ÅRSSO MERE PÅ BUNDLINJEN

ERFARING NR. 1702

PattegriseLIV viste, at konstant og vedholdende fokus gav en øget pattegriseoverlevelse. Totaldødeligheden blev i alt reduceret med 1,1 % og gevinsten var 187 kr. pr. årssso. Besætningen med den laveste totaldødelighed endte på 16,1 % totaldødelighed.

INSTITUTION: SEGES

FORFATTER: DORTHE POULSGÅRD FRANDBSEN OG RIKKE INGEMAN SVARRER

UDGIVET: 26. JANUAR 2017

Dyregruppe: Søer, pattegrise

Fagområde: Management, produktionsstyring, farestald

Sammendrag

Besætningerne, der deltog i projekt PattegriseLIV, fravænnede 0,9 grise mere pr. årssso ved projektperiodens afslutning sammenlignet med referenceperioden, når der blev korrigeret for avlsfremgang. Totaldødeligheden blev reduceret med 1,1 %, samtidig med at antallet af totalfødte grise pr. kuld blev øget med 0,8 grise. Omregnet til kroner tjente besætningerne i gennemsnit 187 kr. pr. årssso på at være med i projektet, når der alene regnes på effekten af de ekstra fravænnede grise pr. årssso. 20 ud af 29 besætninger havde en gevinst, men der var store besætningsforskelle. Besætningen med den største gevinst tjente 709 kr. pr. årssso og besætningen med det største tab, tabte 239 kr. pr. årssso.

Den laveste totaldødelighed blandt pattegrisene blev opnået af besætningen, der fik tildelt den gule førertrøje. Besætningen havde ved projektstart (2014) en totaldødelighed på 21,3 %, og ved

afslutningen (30/11-2016) var totaldødeligheden på 16,1 %. Der er undervejs løbende iværksat nye tiltag, som det er lykkedes at fastholde. Det tilskrives, at besætningsejeren var dygtig til at følge op på aftaler, og havde dette som en fundamental del af virksomhedskulturen.

Projektets målsætning var at reducere dødeligheden med 1 grise pr. årssø. 14 besætninger reducerede antallet af døde grise pr. årssø numerisk. Fem af disse besætninger nåede projektets målsætning, hvilket svarer til 17 % af deltagerne. I 15 besætninger var dødeligheden numerisk højere ved projektets afslutning end ved projektstart.

Projektet viste også, at vejen fra tanke til handling og dernæst fastholdelse var vanskelig. Afgørende for at nå og fastholde en lav dødelighed var vedholdenhed og konstant opfølgning. Mange bedrifter var udfordret af, at der blev talt forskellige sprog i frokoststuen. Dette vanskeliggjorde kommunikationen mellem medarbejdere, driftsleder og ejer. Hvis alle talte ét fælles sprog, blev relationerne udbygget mellem de ansatte, og det blev lettere at sikre en ensretning af arbejdsgangene.

Baggrund

Som en følge af Topmødeerklæringen fra 2014 [1], hvor der blev givet håndslag på at arbejde i retning af en reduceret pattegrisedødelighed svarende til én død gris mindre pr. kuld, blev projektet PattegriseLIV iværksat. Projektets overordnede formål var derfor at reducere pattegrisedødeligheden med én gris pr. årssø i mindst halvdelen af de deltagende 30 besætninger, ved at besætningerne selv valgte og anvendte én af tre rådgivningsmodeller.

For besætningsejeren vil en øget pattegriseoverlevelse være en økonomisk fordel, da flere grise når salgsvægten og dermed bidrager til øget indtjening. Projekt PattegriseLIV satte det mål at reducere totaldødeligheden med én død pattegris pr. årssø i 50 % af de deltagende besætninger. Det var intentionen at få optimeret ledelse, motivation og de daglige rutiner, målt i en lavere totaldødelighed blandt pattegrisene. Indsatserne, der skulle ydes for at få flere grise frem til fravæning, var velkendte. Kunsten var at få den kendte viden ud at virke på staldgangen og sikre, at den blev fastholdt i de enkelte besætninger - også når der var udskiftning i medarbejderstaben. Det er forskelligt, hvad der virker for den enkelte besætning, når produktivetsforbedringer skal opnås, og derfor har projektet indeholdt tre forskellige rådgivningsmodeller, der skulle flytte viden ud på staldgangen:

1. Management
2. Ledelse
3. Mentor.

"Management" repræsenterede den klassiske rådgivningsform med handlingsplaner og opfølgende besøg, som jævnlige viser resultater i svinebesætningerne [2].

"Ledelse" indgik i projektet, da tidligere projekter har vist, at manglende fokus på ledelse i svinebesætninger medførte, at svinefaglig viden ikke implementeres [1]. Ledelsesaspektet, som forklaring for forskelle i resultater i landbruget er tidligere beskrevet hos mælkeproducenter [2]. Her har menneskelige og ledelsesmæssige aspekter været med til at definere den virksomhedskultur, der får besætninger til at fungere, og som rådgiveren skal kunne inddrage for at komme igennem med et fagligt budskab.

"Mentor" var mentor-modellen inspireret af et samarbejde mellem SEGES Akademiet og Arla, som havde skabt resultater hos danske mælkeproducenter. Her havde en mentor, som var en dygtig mælkeproducent, lavet et besøgsforløb hos en besætning og gennem tillid, åbenhed og fortrolighed opnået gode resultater.

Målet med PattegriseLIV var ikke at sammenligne rådgivningsmodellerne, men at finde den model, der passede bedst til de deltagende besætninger.

Endelig har projektet, inspireret fra kvægproduktionen, indeholdt antropologiske feltstudier til at klarlægge de menneskelige og ledelsesmæssige aspekter, der er hos forskellige besætningsejere.

Materiale og metode

Hver af de tre rådgivningsmodeller var tilknyttet specifikke rådgivere og havde specifikke krav til et minimum antal af besøgsbesøg.

Rådgivningsmodel 1 – management: Besætninger tilknyttet denne model, fik hver tilknyttet en svinerådgiver fra 'Ekspertgruppe farestaldsmanagement' (farestaldsrådgiver). Denne rådgiver skulle varetage faglig rådgivning i besætningen i tæt samarbejde med besætningens dyrlæge. I en 9-måneders projektperiode skulle farestaldsrådgiveren gennemføre minimum fem besøg, hvoraf minimum de tre af besøgene skulle være sammen med besætningsdyrlægen. I en efterfølgende 6-måneders opfølgingsperiode skulle rådgiveren besøge besætningen minimum to gange.

Rådgivningsmodel 2 – ledelse: Besætninger tilknyttet denne model, fik hver tilknyttet en svinerådgiver fra 'Ekspertgruppe farestaldsmanagement' (farestaldsrådgiver) samt en ledelsesrådgiver fra DLBR's ledelsesnetværk. Disse rådgivere skulle varetage henholdsvis den faglige og ledelsesmæssige rådgivning i besætningen. I en 9-måneders projektperiode skulle der gennemføres minimum fem besøg, hvoraf minimum de tre af besøgene skulle foretages af ledelsesrådgiveren – enten alene eller sammen med farestaldsrådgiveren. I den efterfølgende 6-måneders opfølgingsperiode skulle én af rådgiverne besøge besætningen minimum to gange.

Rådgivningsmodel 3 – mentor: Besætninger tilknyttet denne model, fik hver tilknyttet en dygtig svineproducent som mentor. Mentoren skulle rådgive og sparre med besætningsejer eller driftsleder. I en 9-måneders projektperiode skulle mentor besøge besætningen minimum fem gange. Lokale rådgivere og praktiserende dyrlæger udarbejdede ved projektstart en begrundet indstilling af producenter, som kunne egne sig som mentorer. De indstillede mentorer blev alle interviewet og efterfølgende blev otte besøgt i deres egen besætning. Det endelige felt bestod af syv mentorer, som blev matchet med de ti besætninger, der deltog i rådgivningsmodel 3.

For at finde deltagere til afprøvning af de tre rådgivningsmodeller blev der annonceret efter interesserede deltagere i fagpressen samt på fem regionale møder, der blev afholdt i marts 2015. Interesserede deltagere udfyldte efterfølgende et spørgeskema, hvori de blandt andet skulle begrunde, hvorfor de gerne ville deltage i projekt PattegriseLIV, og de skulle pege på den model, de helst ville deltage i. Endelig skulle de beskrive deres produktion, og hvilke rådgivere de gerne ville have tilknyttet, hvis de kom med i projektet. I alt 54 besætninger viste interesse for at deltage. Ud af disse blev 30 besætninger valgt, således at der var ti besætninger i hver gruppe (se tabel 1).

Tabel 1. Beskrivelse af de tre rådgivningsmodeller

Rådgivningsmodel	Management	Ledelse	Mentor
Antal besætninger	10	10	9*
Besøg af produktionsrådgiver	x	x	
Besøg af Ledelses-rådgiver		x	
Besøg af dyrlæge	x		
Besøg af mentor			x
USK-pattegrise	x	x	x
Besøg af antropolog	To besøg i én besætning	To besøg i én besætning	To besøg i én besætning

*) 1 besætning udgik af projektet på grund af konkurs

Besætningerne blev startet op i to hold, første halvdel i april 2015 og anden halvdel i september 2015. I hvert hold var der fem besætninger fra hver rådgivningsmodel - i alt 15 besætninger. Inden opstart blev der afholdt fælles opstartsmøde (marts/august) for de implicerede besætningsejere og deres medarbejdere. På dette møde mødte deltagerne de rådgivere/dyrlæger/mentorer, de skulle arbejde sammen med i projektet, og de blev ført up to date med viden om pasning af pattegrise.

I alle besætninger blev der efterfølgende afholdt et opstartsbesøg, hvor besætningsejeren præsenterede sin besætning for rådgiver/dyrlæge/mentor og SEGES. Efter dette besøg blev der udarbejdet en handlingsplan, som derefter blev brugt som udgangspunkt for besætningens fokusområder.

Der blev foretaget antropologiske feltstudier i tre besætninger (én besætning fra hver model) for at undersøge virksomhedskulturen samt beskrive forløbet af et rådgivningsbesøg. Under rådgivningsbesøget var der fokus på, hvornår implementeringen af viden lykkedes, og hvad der førte til, at implementeringen ikke fungerede.

Alle besætninger har ved projektstart indsendt 40-50 døde pattegrise til obduktion (USK-pattegris) på Laboratoriet for Svinesygdomme i Kjellerup. Resultaterne fra obduktionerne har givet teamet omkring hver besætning muligheden for præcist at sætte fokus på aktuelle dødsårsager og afhjælpe disse specifikt. Ligeledes blev der afholdt obduktionskurser på Laboratoriet for Svinesygdomme med deltagelse af én repræsentant fra hver af de deltagende besætninger. Resultaterne fra USK-Pattegris er beskrevet i Erfaring nr. 1703.

For at sikre en fortsat høj motivation hos de ansatte i farestaldene fik medarbejderne i besætningerne i rådgivningsmodel 1 (Management) tilbudt et farestaldskursus, besætningsejerne eller driftslederne i besætninger i rådgivningsmodel 2 (Ledelse) blev tilbudt deltagelse på kurset "Leder i Landbruget", som udbydes af SEGES Akademiet, mens besætninger i rådgivningsmodel 3 (Mentor) fik tilbudt et gårdkursus. Et gårdkursus er et kursus, der afholdes i besætningen og hvor alle medarbejdere deltager. Alle tilbud havde fokus på at give deltagerne konkrete værktøjer, dog med forskellig vinkling, samt at øge motivationen hos deltagerne, så flere pattegrise bliver reddet i besætningerne.

Produktionsdata blev indsamlet løbende. På baggrund af produktionstallene for de sidste seks måneder blev der i hvert kvartal lavet en hitliste, hvor besætningerne var rangeret efter totaldødelighed, %¹. I forbindelse med offentliggørelsen af hitlisten blev der i hvert kvartal udpeget tre vindere:

- gul førertrøje til den besætning med den laveste totaldødelighed
- prikket bjergtrøje til den besætning, der har præsteret det største fald i totaldødelighed
- grøn pointtrøje til den besætning, der havde leveret det største fald i totaldødelighed, når der blev taget højde for niveauet af totaldødelighed.

Hitlisten var tænkt som en ekstra motivationsfaktor for medarbejderne hos de deltagende besætninger.

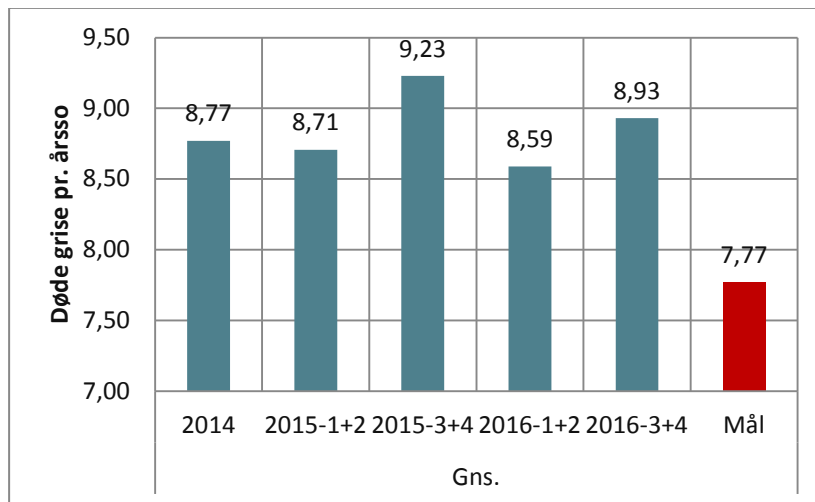
Tre besætninger forlod projektet undervejs. Én besætning var efter opstartsbesøget ikke villig til at yde den indsats, som projektet krævede. I én besætning søgte den ledende medarbejder i farestalden nye udfordringer lige efter opstart, hvorfor besætningen trak sig fra projektet. Begge besætninger blev erstattet af to besætninger fra ventelisten. Den tredje besætning blev erklæret konkurs. Projektet var så fremskredet på konkurstidspunktet, at det ikke gav værdi at erstatte besætningen med en ny. Projektet er derfor gennemført med 29 besætninger.

¹ Totaldødelighed = ((antal dødfødte/kuld + døde grise/kuld i farestald) i % af totalfødte grise/kuld).

Resultater og diskussion

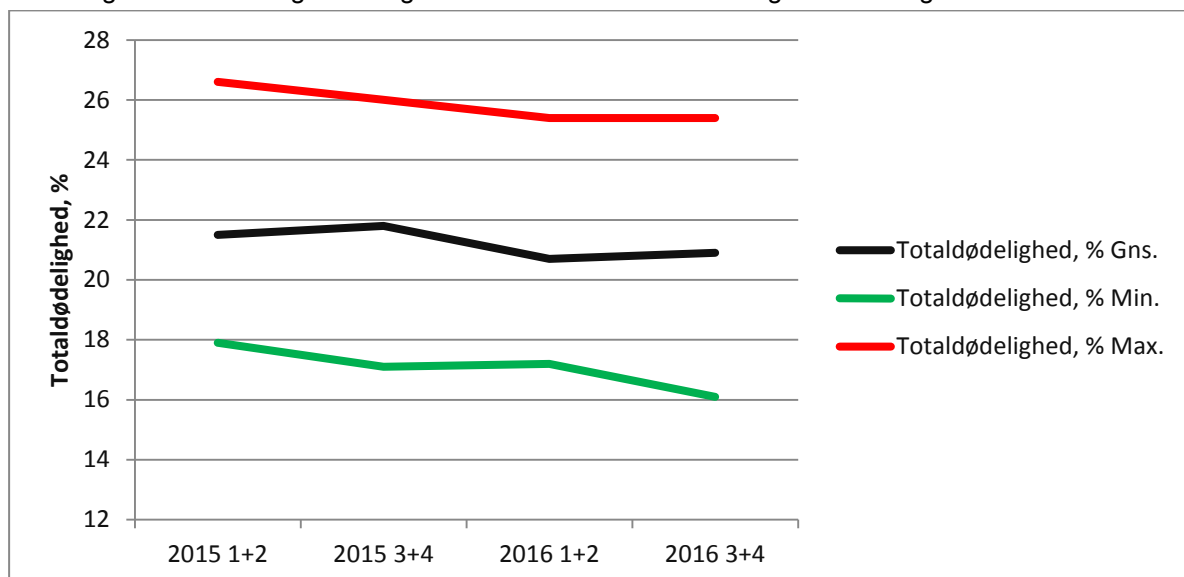
Projektets målsætning var at reducere dødeligheden med én gris pr. årssø i 50 % af de deltagende besætninger i forhold til referenceperioden, der er besætningens resultater for perioden fra 1/1-2014 til 31/12-2014.

I 2014 døde i gennemsnit 8,77 grise pr. årssø før fravæning i de 29 besætninger. Ved projektets afslutning den 30/11-2016 var der i gennemsnit 8,93 døde grise pr. årssø målt i perioden 1/7 til 30/11-2016 (se figur 1).



Figur 1. Gennemsnitligt antal døde pattegrise pr. årssø opgjort halvårligt i projektperioden. Bemærk at perioden 2016-3+4 dækker perioden 1/7 til 30/11-2016

Udviklingen i totaldødeligheden i gennemsnit for de 29 besætninger er vist i figur 2.



Figur 2. Udviklingen i totaldødelighed (%) i gennemsnit for de 29 besætninger samt laveste og højeste totaldødelighed opgjort i perioden 2014, 1. og 2. halvår af 2015 og 2016. Bemærk at 2016 3+4 dækker perioden 1/7 til 30/11-2016

Der er store besætningsmæssige forskelle i udviklingen i pattegrisedødelighed. 14 besætninger reducerede antallet af døde grise pr. årssø numerisk. Fem af disse besætninger nåede projektets målsætning, hvilket svarer til 17 % af deltagerne. I 15 besætninger var dødeligheden numerisk højere ved projektets afslutning end ved projektstart.

Resultaterne fra de enkelte, deltagende besætninger er vist i Appendiks.

Antallet af totalfødte grise pr. kuld er øget markant i projektperioden. I 2014 var der 17,6 totalfødte grise pr. kuld i de deltagende besætninger. I perioden 1/7 til 30/11-2016 var der 18,4 totalfødte grise pr. kuld. I gennemsnit blev der født 0,8 grise mere i hvert kuld i besætningerne, hvilket cirka er dobbelt så stor, som den estimerede avlsfremgang. Den besætning, der stod for den største fremgang i antallet af totalfødte grise pr. kuld, fik 2,4 flere totalfødte grise pr. kuld. En så dramatisk fremgang på så kort tid sætter den daglige pasningen under pres, idet helt nye procedurer skal indarbejdes for at tilgodese de større kuld af pattegrise og soens produktivitet. Besætningen med den mindste fremgang fik 0,1 flere totalfødte grise pr. kuld.

Totaldødeligheden blandt de deltagende besætninger var i 2014 på 22,0 %. Ved projektets afslutning var totaldødeligheden på 20,9 %.

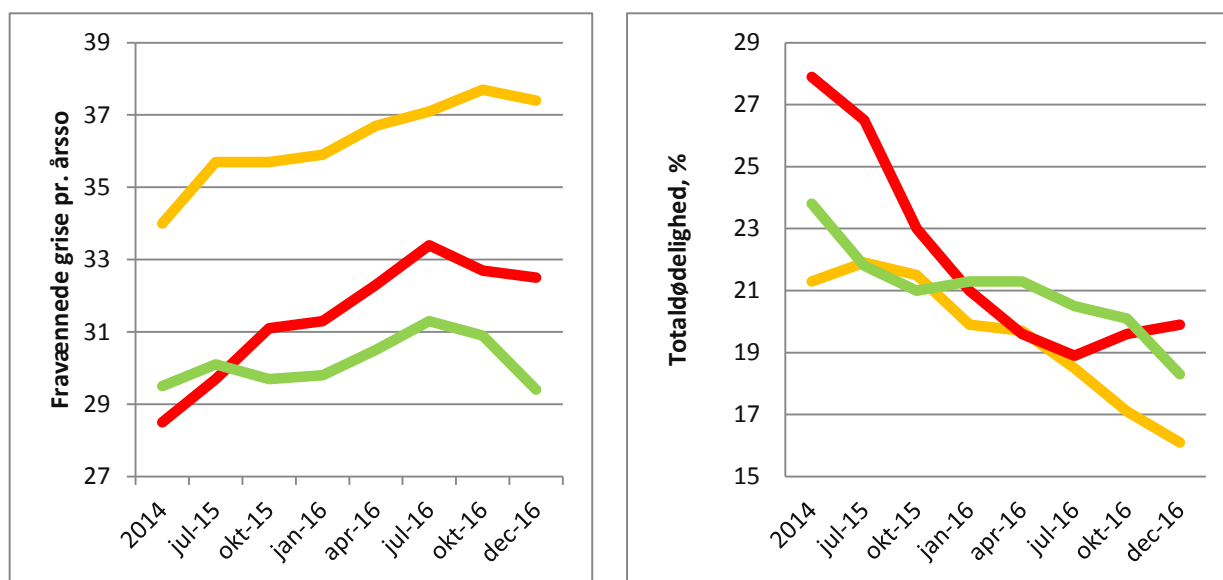
Mange besætninger har igennem projektforløbet i perioder haft en faldende totaldødelighed, som desværre ikke kunne fastholdes i længere perioder. I flere tilfælde var tilbagefaldet korreleret til udskiftning af medarbejdere. Enten tog det tid at få en ny medarbejder lært op til det gamle niveau eller også var tidspresen så stort, at oplæringen af nye medarbejdere blev reduceret til et minimum. En faktor var også, at bevidstheden om vigtigheden af oplæringen ikke var til stede i alle besætninger.

Den endelige vinder af den gule førertrøje havde ved projektets afslutning den laveste totaldødelighed på 16,1 %. Besætningen havde i 2014 en totaldødelighed på 21,3 %. Set over hele projektperioden har besætningen hele tiden rykket sig, idet der løbende blev foretaget små forbedringer. For eksempel blev strategien for rumtemperatur omkring faring tilpasset, så hver faresektion havde sin egen strategi. Og så lykkedes det at fastholde de aftalte forbedringer. Det vidner om, at implementeringen af viden og nye rutiner var succesfuld. Succesen tilskrives, at besætningsejeren var dygtig til at følge op på aftaler, og havde dette som en basal del af virksomhedskulturen, men også at medarbejderne bakkede op omkring aftalerne og da de selv havde en stor selvsjov.

Besætningen, der fik den prikkede bjergtrøje ved projektets afslutning, var den besætning, der reducerede totaldødeligheden mest. Der var tale om en reduktion i procentpoint fra 27,9 % i 2014 til 19,9 % i perioden fra 1/7 til 30/11-2016. Besætningen var kendetegnet ved, at justeringen af de daglige rutiner omkring faring, kuldudjævning samt proceduren for at lave ammesøer blev grundigt revideret. Det gav et enormt dagligt arbejdspress i omstillingsperioden, men fordi medarbejdere og

besætningsejer var vedholdende, så blev der opnået gode resultater. Resultaterne gav ekstra blod på tanden, som gav energi til at fastholde ændringer og implementere nye tiltag.

Besætningen, der fik den grønne pointtrøje ved projektets afslutning, var den besætning, der fik den højeste pointscore ². Besætningen har ligeledes rykket totaldødeligheden kontinuerligt igennem projektperioden. Besætningen har haft fokus på, hvordan og hvornår de daglige rutiner bliver udført, så målet om at medarbejderne løfter hinanden opnås. I figur 3 er vist udviklingen i projektperioden for fravænnede grise pr. årssø og totaldødeligheden for de tre besætninger, der vandt de tre "trøjer".

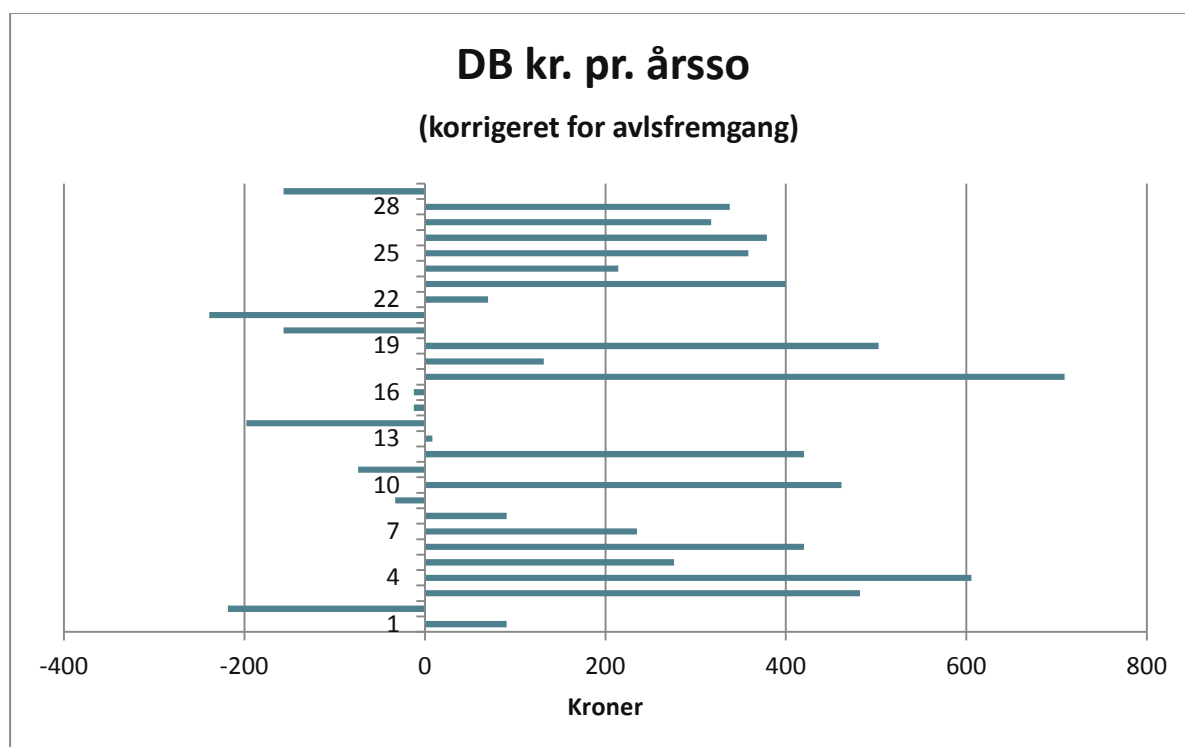


Figur 3. Udviklingen fravænnede grise pr. årssø samt totaldødelighed igennem projektet for de tre besætninger, der fik den gule førertrøje (gul linje), den grønne pointtrøje (grønne linje) samt den prikkede bjergtrøje (røde linje)

Stigningen på 0,8 totalfødte grise pr. kuld er den primære årsag til et øget antal fravænnede grise pr. årssø fra 31,0 til 33,0 fravænnede grise pr. årssø i projektperioden. Det vil sige at besætningerne var i stand til at fravænne flere grise pr. årssø, samtidig med at andelen af døde grise blev reduceret. Projektet har haft en positiv effekt for de deltagende besætningers produktivitet.

² Der gives point for enhver forbedring sammenlignet med referenceperioden 2014. Forbedringer ned til 20 % totaldødelighed gives 1 point for hver procentpoint totaldødeligheden er faldet. Forbedringer under 20 % totaldødelighed point som følgende:
 20 % til 19 % - 2 point pr. procentpoint forbedring
 19 % til 18 % - 3 point pr. procentpoint forbedring
 18 % til 17 % - 4 point pr. procentpoint forbedring.
 etc.

Korrigeres der for avlsfremgangen i den givne periode, betyder det, at besætningerne i PattegriseLIV via fokus og forbedrede arbejdsgange har hentet 0,9 fravænnede grise mere pr. årssso. Et resultat som ikke var uvæsentligt for producenternes bundlinje. Samlet set har besætningerne via øget fokus haft en ekstra indtjening på 187 kr. pr. årssso, når der alene regnes på effekten af de ekstra fravænnede grise pr. årssso. 20 besætninger har haft en gevinst, men der var store besætningsforskelle. Således havde besætningen med den største gevinst tjent 706 kr. mere pr. årssso. Til gengæld havde besætningen med det største tab, tabt 239 kr. pr. årssso. Den økonomiske gevinst er beregnet ud fra ændringen i antal fravænnede grise pr. årssso. Salgsværdien ved fravænnning er ikke korrigeret for en eventuel ændring i fravænningsvægt. Besætningernes gevinster/tab er vist i figur 4.



Figur 4. Gevinst/tab opgjort i kr. pr. årssso korrigeret for avlsfremgang for de 29 besætninger. Hver besætning har en streg

De ni besætninger, der har haft et tab, har hver deres historie, som har været en udfordring for dem. Fire besætninger har kørt et helt nyt team af medarbejdere ind i farestaldene i projektperioden, og to af disse besætninger måtte endda også finde ny driftsleder for farestalden. To besætninger blev reinficeret med PRRS og/eller Mykoplasma lungesyge. Én besætning havde fodret poltene ad libitum under en delsanering, og poltene var derfor blevet alt for fede. Det gav faringsproblemer, da poltene nåede frem til faring. Én besætning har skiftet fra 4-ugers til 5-ugers fravænnning og har dermed kun haft en begrænset fremgang målt i grise pr. årssso. Og endelig har én besætning hen over sommeren 2016 mistet fokus på grund af sygdom i ejerkredsen, og har således ikke været i stand til at fastholde de nye rutiner, der ellers havde løftet besætningen igennem et år.

Projektet har også vist, at vejen fra tanke til handling og dernæst fastholdelse er vanskelig. Erfaringerne fra besætningerne viste, at manglende opfølgning på, om aftalte ændringer bliver udført, ofte glippede. Årsagerne kan være mangeartede – driftsledere/ejere, der glemmer/ikke synes om ændringen/ikke tør gå i rette, bare for at nævne nogle af de observationer, der forhindrede et fornuftigt resultat.

Siden projektstart har rådgivere og mentorer haft fokus på følgende emner i de 29 besætninger:

- 28 besætninger – fokus på foderrelaterede emner (daglig tildeling, normer)
- 24 besætninger – fokus på hygiejne-blodforgiftning
- 22 besætninger – fokus på nærmiljø
- 19 besætninger – fokus på arbejdsplanlægning
- 17 besætninger – fokus på diarré
- 16 besætninger – fokus på ammesøer
- 16 besætninger – fokus på polte
- 16 besætninger – fokus på sygestier
- 13 besætninger – fokus på faringsovervågning
- 13 besætninger – fokus på kuldudjævning
- 13 besætninger – fokus på mindste ammer
- 13 besætninger – fokus på opsamlings søer
- 12 besætninger – fokus på gennemgang af grise
- 12 besætninger – fokus på splitmalkning
- 11 besætninger – fokus på oplæring af personale.

De fleste emner bidrager direkte til en øget overlevelse blandt pattegrisene, mens andre emner bidrager indirekte. For eksempel er det afgørende, at poltene har den rigtige størrelse og rygspæktykkelse ved løbning, hvis de skal fungere optimalt i farestaldene. Ligeledes har drægtige søer med benproblemer fordel af at komme i en sygesti. Det gør dem i stand til at rejse og lægge sig normalt i farestien.

Ikke overraskende har fokus i besætningerne været rettet mod at få soen til at præstere optimalt ved at implementere brugen af før-faringsfoder samt de nye diegivningsnormer som SEGES Videncenter for Svineproduktion lancerede i efteråret 2015. De fleste besætninger tog de nye normer til sig, og mange benyttede sig af før-faringsfoderet med god effekt på antallet af dødfødte grise pr. kuld.

Ud fra Pattegrise-USK, som er beskrevet i Erfaring nr. 1703, var det naturligt at sætte fokus på nærmiljøet, idet den primære dødsårsag i halvdelen af besætningerne var klemning. Blandt de ældre grise var blodforgiftning den primære dødsårsag i halvdelen af besætningerne. Resultaterne fra Pattegrise-USK er således blevet anvendt på staldgangen i jagten på at få flere grise til at overleve.

De antropologiske feltstudier af virksomhedskulturen viste os lidt af forklaringen på, hvorfor tingene ikke altid går som tiltænkt.

I en stærk virksomhedskultur vil lederen gå forrest og være kulturbærer og skabe de pejlemærker, som medarbejderne bevidst og ubevidst styrer efter i dagligdagens vaner og rutiner [3]. Et eksempel herpå oplevede en bedrift, hvor aftenrunden indgik i de nye rutiner. Ingen af medarbejderne var begejstrede for den ændring i arbejdsrutinerne til at begynde med, men da besætningsejeren gik forrest og tog aftenrunden, blev rutinen stille og rolig implementeret og i dag skiftes besætningsejer og medarbejdere til at tage aftenrunden. Ved en svag virksomhedskultur har medarbejderne ikke de indre pejlemærker og handler derfor mere på egne holdninger og prioriteringer, hvilket ikke altid er i overensstemmelse med lederens [3].

Virksomhedskulturen spiller en vigtig rolle i forhold til implementering af rådgivning. En af bedrifterne havde i sit værdisæt, at man løfter i flok, bakker hinanden op og føler et ejerskab for bedriften. Teamånden var stærk og ligeledes ansvarsfølelsen, loyaliteten og motivationen for at skabe nogle gode resultater i fællesskab, hvilket overvandt frustrationen ved implementeringen af nye forandringer. Tidligere havde der på bedriften været en fremherskende grundantagelse om, at når forandringer og udfordringer vokser, så tog man sig sammen og løb endnu hurtigere, men efterhånden indså man, at mere af det samme ikke virkede. Besætningen havde samtidigt haft mange skiftende dyrlæger og mange meget unge dyrlæger, hvilket til sidst betød, at de manglede en rådgiver, som kunne holde fast. I forbindelse med projektet kom der et paradigmeskift. Den nye forståelse for håndværket blev således fastholdt og grisene blev set mere som enkelte dyr fremfor som en flok, hvilket afspejledes i pasningen og resultaterne.

Firmasproget har ligeledes en afgørende rolle for virksomhedens kultur. På mange bedrifter tales der forskellige sprog i frokoststuen, hvilket vanskeliggør kommunikationen mellem medarbejdere, driftsleder og besætningsejer.

De sproglige barrierer blev håndteret på forskellig vis. For eksempel tegnede man i en besætning i støvet, når der skulle gives forklaringer på hvor og hvor mange smågrise, som skulle findes til frem til fravænning. Metoden blev anvendt dels for at undgå fejl i kommunikation og dermed fejl på bedriften, men også for at give en forståelse for, hvorfor medarbejderne skulle gøre, som de skulle. I den samme besætning oplevedes det i øvrigt, at driftslederens anvisninger ikke blev fulgt, at medarbejderne tog initiativ på egen hånd uden nødvendig faglig indsigt og et manglende samarbejde mellem medarbejderne.

På bedriften havde nogle af medarbejderne formået at tilegne sig en forståelse af kulturen i virksomheden og tilpasse sig, mens andre havde sværere ved det. Driftslederen oplevede den manglende forståelse for arbejdsopgaverne og virksomhedskulturen, ved at der blev foretaget nogle

beslutninger, prioriteringer og initiativer blandt nogle medarbejdere, som faldt helt udenfor de aftalte anvisninger.

En af de væsentligste udfordringer for at integrere medarbejderne i virksomhedskulturen på bedriften var sproget, som delte bedriftens medarbejdere i to grupperinger og det var ikke kun sproget, som de havde tilfælles i hver deres gruppe. Gennem tiden var der opstået to kulturer med hver sit hierarki, hvilket skabte mange af de ledelsesmæssige udfordringer. Driftslederen var meget tilstede på bedriften, arbejdede sammen med medarbejderne og tegnede, viste og forklarede på engelsk for at skabe en fælles forståelse for de faglige opgaver, men de var ikke et team.

I den udenlandske gruppe af medarbejdere eksisterede et hierarki baseret på anciennitet og dermed det kompetenceniveau, som de havde opnået. Medarbejderen med højeste anciennitet og viden var lederen af den udenlandske gruppe. Medarbejderen havde været på bedriften i halvandet år og var gennem tiden begyndt selv at tage initiativer og beslutninger, som faldt helt uden for virksomhedskulturen. Dette påvirkede de andre medarbejdere, da de så op til vedkommende og orienterede sig efter og lyttede til personen. Sprogvanskeligheder for nye medarbejdere gav vedkommende mulighed for at forklare vaner, rutiner og udførelsen af arbejdsopgaver, samt at tage beslutninger omkring prioritering af deres arbejdsopgaver, hvilket ikke altid var i overensstemmelse med, hvordan driftslederen gerne ville drive bedriften.

Et fællesskab eller team opstår ikke naturligt, fordi man arbejder samme sted, men skal skabes og opretholdes gennem samtaler og aktiviteter. På den omtalte bedrift blev grupperingerne tydelige. Danske og udenlandske medarbejdere spiste i samme rum på samme tidspunkt, men i den ene ende af bordet blev der grinet, fortalt og snakket på udenlandsk og i den anden ende blev der grinet, fortalt og snakket på dansk, mens maden blev indtaget. Måltidet kan være med til at sammensmelte de enkelte medarbejdere i et fællesskab eller kultur og styrke virksomhedskulturen fremfor individualister med hver deres holdninger og prioriteringer.

Ved at fastholde, at alle taler ét fælles sprog, udbygges relationerne mellem de ansatte, og det bliver lettere at skabe en holdånd på bedriften, og afledt heraf lettere at sikre en ensretning af arbejdsgangene. Hertil kommer, at forståelsen for de kulturelle forskelligheder/værdier ofte er mangelfuld. I Danmark er det normalt, at besætningsejer/driftsleder lytter til de ansattes holdninger vedrørende et givent emne, idet vi har lært, at vi sammen finder de bedste løsninger. I kulturer, hvor hierarkier er udbredt, opfattes besætningsejere/driftsledere som svage, når medarbejderne tages med på råd. Medarbejdere fra omtalte kulturer forventer ikke, at deres mening tæller, hvorfor de kun kommer frem med den, når der opleves absolut tryghed. Er trygheden tilstede, kan de omtalte medarbejdere omvendt næsten blive stødt, hvis ikke de inddrages i beslutningerne.

At kunne spotte denne forskelligartethed samt skabe denne tryghed er afgørende for, om viden implementeres til gavn for pattegriseoverlevelsen.

Konklusion

Trods en øget kuldstørrelse på +0,8 fødte grise i kullet er totaldødeligheden faldet med 1,1 procentpoint. Samlet set har det øgede fokus, korrigeret for avlsfremgang, resulteret i +0,9 ekstra fravænnede grise pr. årssø.

For at den øgede fokus giver effekt, skal der iværksættes målrettede tiltag, der skal følges op på, om aftalerne bliver overholdt, og om alle i teamet udfører den aftalte opgave på den korrekte måde. Endelig skal der laves aftaler, som sikrer, at de nye rutiner fastholdes. Sker dette ikke, vil effekten af den øgede indsats ikke udmønte sig i en kontinuerlig forbedring. Udskiftning af personale og oplæring af nye er ressourcekrævende og der skal lægges en plan for den mellemliggende periode samt en indkøringsplan, da det ellers ofte kan påvirke totaldødeligheden af pattegrise i negativ retning.

Referencer

1	Topmødeerklæring – <i>Bedre velfærd for svin</i> , VSP, 2014.
[1]	Bruun, T.S.; Svarrer, R.I. (2012): Intensiv rådgivning øgede produktiviteten i fire sobesætninger. <i>Erfaring nr. 1209, Videncenter for Svineproduktion.</i>
2	Svarrer, R.I.; Kristiansen, I.R. (2014): Høj overlevelse i farestalden. <i>Erfaring nr. 1422, Videncenter for Svineproduktion.</i>
[2]	Andersen, J.T.; Christiansen, T.H.; Clausen, S.; Dalgaard, I.; Hestbech, M.; Holm, A.M.; Jensen, U.T. (2014): <i>Sådan gør de bedste – en interviewundersøgelse af dygtige mælkeproducenter, Videncentret for Landbrug, Kvæg.</i>
3	Schein, Edgar H. (2000): <i>Organisationskultur og ledelse.</i> Valmuen, København.

Deltagere

Jette Pedersen, Tenna Holdorff Christiansen, Annemette Christensen, Ole Jessen, farestaldsrådgivere fra Ekspertgruppen Farestaldsmanagement

Styregruppe: Kent Myllerup, Søren Søndergård, Lene Juul Pedersen, Marlene Spare Ibsen, Merete L. Andersen, Ken S. Pedersen, Gunner Sørensen, Christian K. Frandsen

Projektgruppe: Tove Goldbeck Jensen, Inga Riber Kristiansen, Anders Peter Andersen, Lars Rasmussen, Flemming Thorup, Kirsten Pihl

Afprøvning nr. 1404

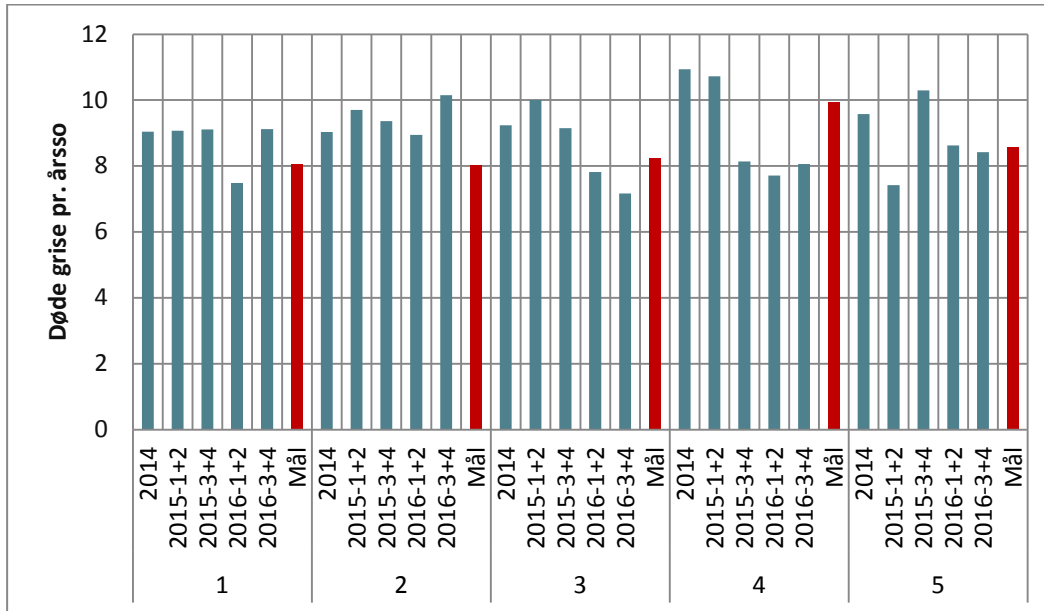
Aktivitetsnr.: 004-130360

LD Journalnr.: 32709-14-0012

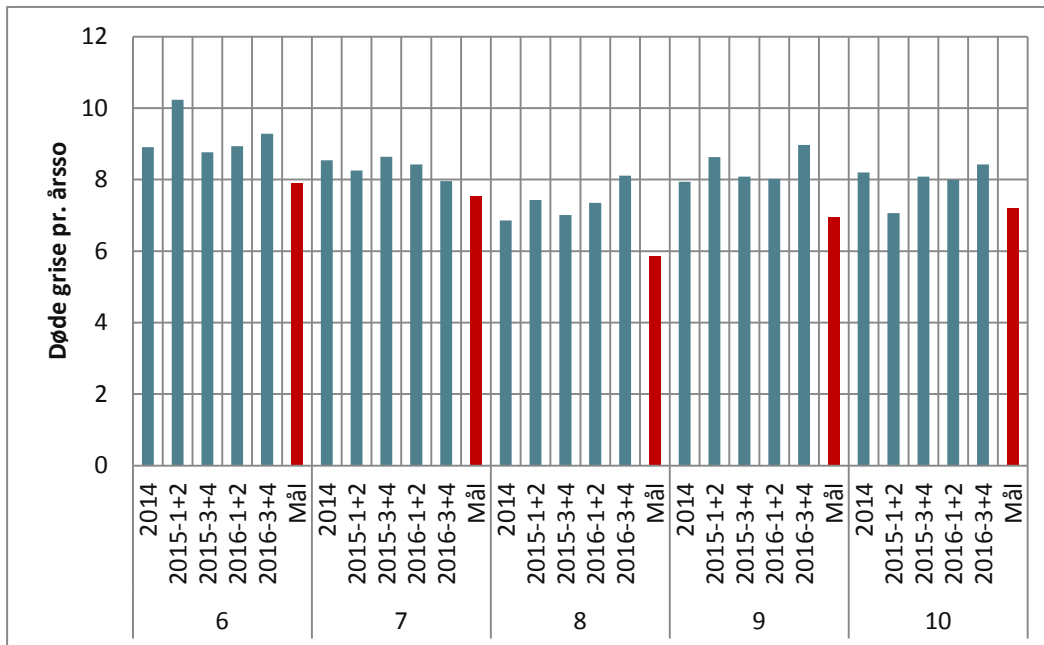
//KMY//

Appendiks

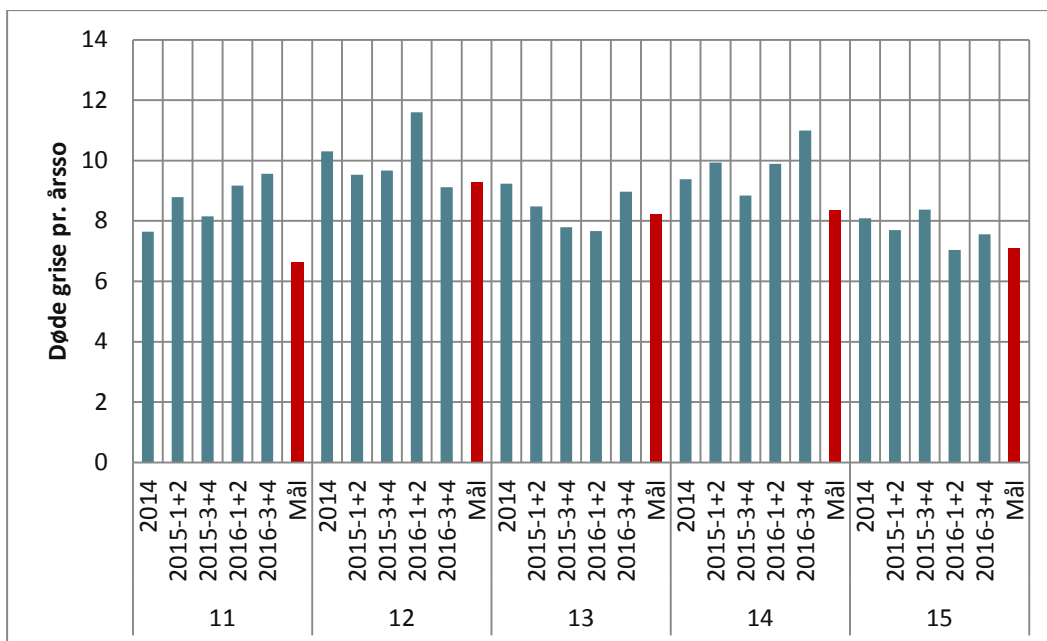
Resultater opgjort halvårligt for de 29 besætninger, der har deltaget i PattegriseLIV. Rød søjle indikerer projektets målsætning (1 død gris mindre pr. årssø).



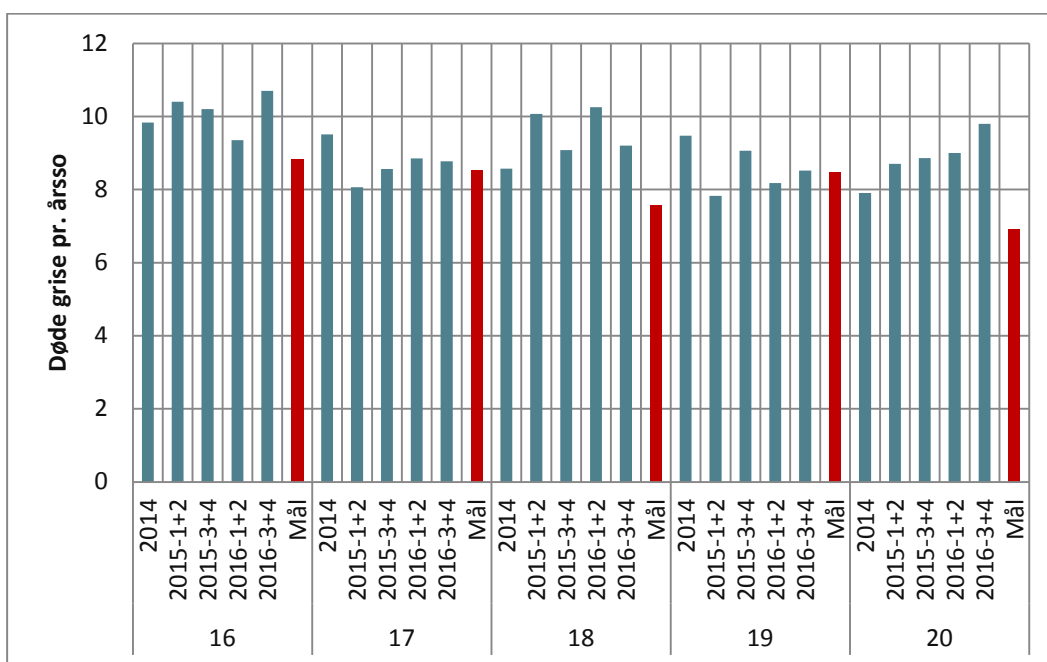
Døde grise pr. årssø – besætning 1-5



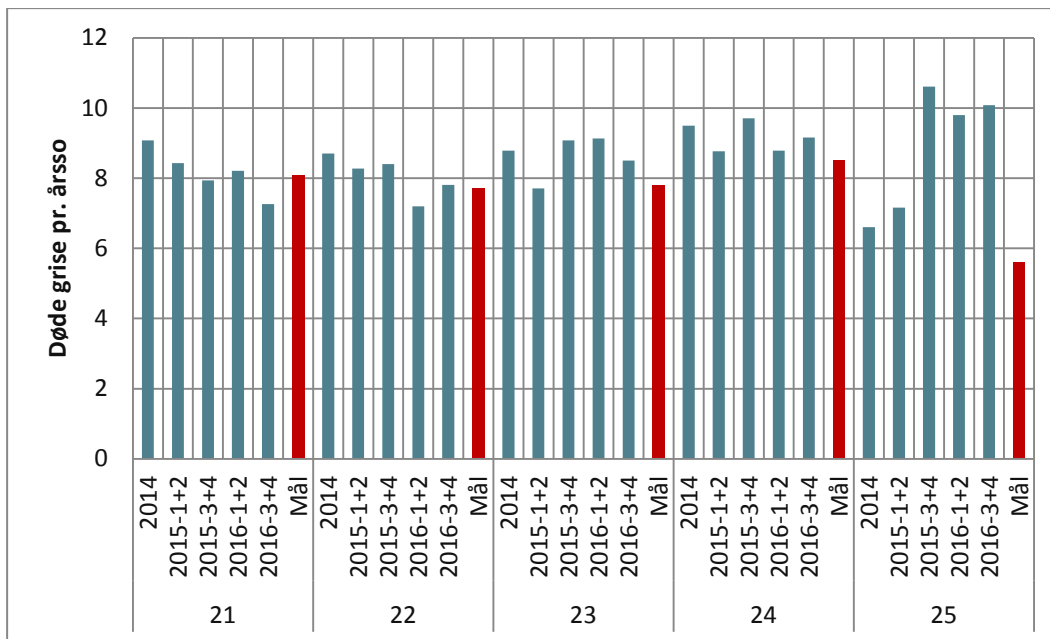
Døde grise pr. årssø – besætning 6-10



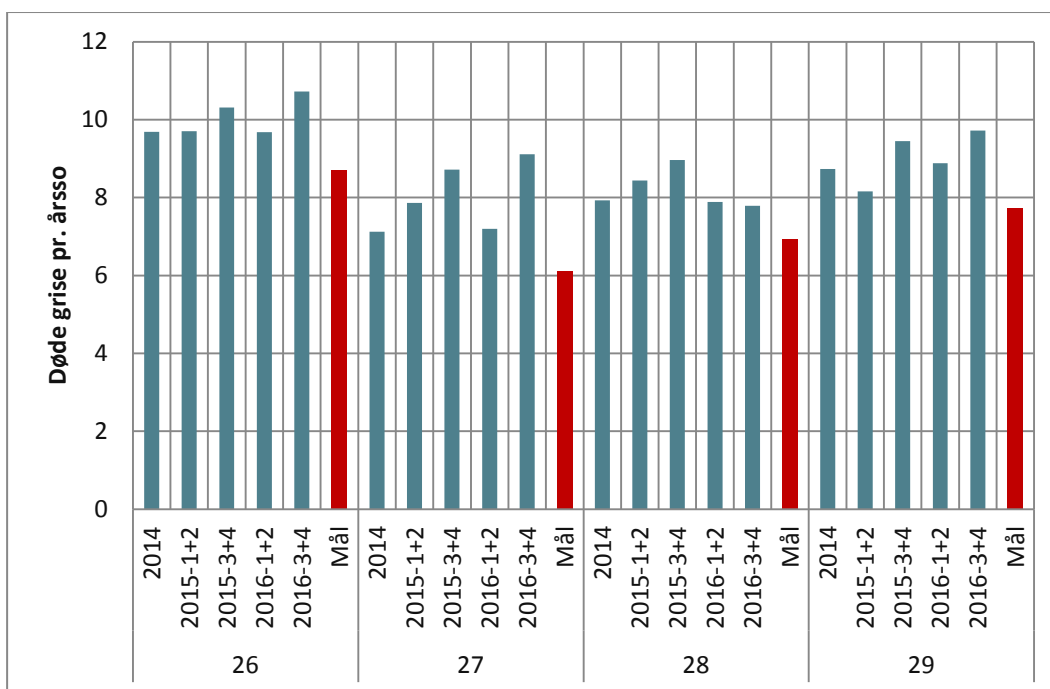
Døde grise pr. årssø – besætning 11-15



Døde grise pr. årssø – besætning 16-20



Døde grise pr. årssø – besætning 21-25



Døde grise pr. årssø – besætning 26-29



Tlf.: 33 39 45 00

vsp-info@seges.dk

Ophavsretten tilhører SEGES. Informationerne fra denne hjemmeside må anvendes i anden sammenhæng med kildeangivelse.

Ansvar: Informationerne på denne side er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov.

SEGES er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende de indlagte informationer.