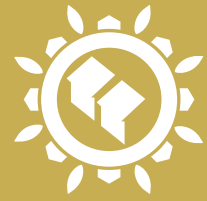


# Tavlemøder

Det naturlige samlingspunkt for samarbejde om produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø

Arbejdsmiljø i industrien



bfa-i.dk



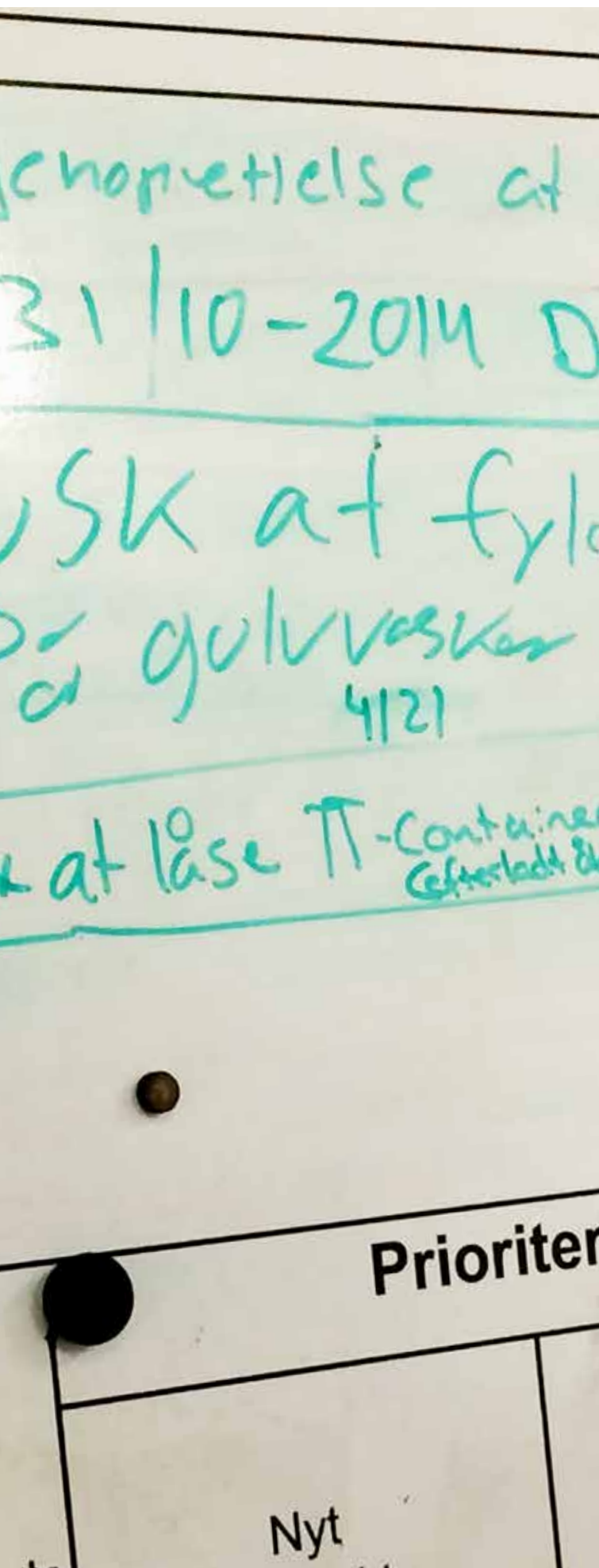
Denne publikation er finansieret af BFA Industri, der er arbejdsmarkedets parter - i industrien - fælles forum for arbejdsmiljø. Indholdet er udtryk for parternes fælles holdning til emnet.  
Dette er et generelt materiale. Der kan derfor være forhold i virksomheden, som gør at virksomheden bør tage kontakt til en autoriseret arbejdsmiljørådgiver.

Dette materiale og alle andre aktuelle udgivelser fra BFA Industri kan fås ved henvendelse til organisationerne og downloades fra [www.bfa-i.dk](http://www.bfa-i.dk)



i-bar.dk

Layout, produktion og tryk: Dplus ApS · Trykt på miljøvenligt papir  
Oplag: 500 eksp. · 2. udgave, marts 2019 · ISBN 978-87-93174-93-1



## Indhold

### 4

Indledning

### 5

Introduktion til arbejdsmiljø på tavler

Formålet med tavlemøder? . . . 5

Hvad er et tavlemøde? . . . 6

Hvem er målgruppen for denne vejledning? . . . 6

### 7

Hvordan gør man?

### 8

1. Skridt – sådan kommer du i gang

Temaet . . . 8

Mål . . . 8

Dagsorden . . . 9

Tid . . . 9

Tavlen . . . 9

Indretning af tavlen . . . 10

Team . . . 12

Mødeinterval . . . 12

PKA Forbedringsaktiviteter . . . 12

Tidsplan for indførelse af tavlemøder . . . 14

### 16

2. Skridt – sådan gennemfører du mødet

Planlægning af mødet . . . 16

Gennemførelse af mødet . . . 17

Afslutning og evaluering af mødet . . . 17

### 19

3. Skridt – sådan fastholder du fremskridt

Hvad er vigtigt for at holde tavlemøderne i live? . . . 19

Dokumenter processen . . . 19

Synliggør resultater . . . 19

Synliggør bestræbelser . . . 19

Planmæssige evalueringer . . . 19

Træning i problemområder . . . 20

Ledelsens engagement . . . 20

### 21

4. Skridt – sådan udvikler du mødet

Nye Temaer . . . 21

Forskellige mål og målinger . . . 22

Kultur og værdier . . . 22

Lederrollen . . . 23

Organisation . . . 23

Uddannelse og træning . . . 24

### 27

Gode eksempler

Starten var et Lean-kursus fra en af vores leverandører . . . 27

Udfordringen er at få medarbejderne i spil . . . 28

Tavler til synlig, medarbejderstyret planlægning . . . 30

Trædesten og snubletråde . . . 32

Få mere at vide . . . 34

# Indledning

I denne vejledning finder du en grundig gennemgang af en metode til at styre og synliggøre produktivits-, kvalitets- og arbejdsmiljøaktiviteterne (PKA) på jeres virksomhed. Vores udgangspunkt er at tage systematikken fra tavlemødemetoden, som findes i lean værktøjskassen, og dertil inkludere arbejdsmiljøet, så de 3 PKA elementer behandles samlet her. Tavlen er samlingsstedet, mødet er fællesskab og samarbejdet og pointen er, at vi får gennemført flere forbedringer på arbejdspladsen til gavn for både ledelse og medarbejdere.

Vejledningen gennemgår de enkelte elementer i det gode tavlemøde, og giver en række værktøjer, som kan bruges undervejs. Metodens systematik bør bruges som beskrevet, og det må anbefales at gennemføre de enkelte trin i rækkefølge, fordi de bygger på hinanden. Derved opnås de bedste resultater.

# Introduktion til arbejdsmiljø på tavler

Stadig flere virksomheder inden for Industri og servicefag viser interesse for at kombinere indsatsen for et bedre arbejdsmiljø med arbejdet med at forbedre kvalitet og produktivitet. En af udfordringerne for de mindre virksomheder er, at der mangler simple værktøjer, som kan understøtte en kombineret indsats for produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø (PKA) i den daglige drift.

Industriens Branchearbejdsmiljøråd har allerede udviklet flere værktøjer på dette område herunder Værktøjet "Lean og arbejdsmiljø" fra 2006 og værktøjet "5S - Bedre arbejdsmiljø gennem systematisk vedligehold og ryddelighed" fra 2015. "Tavlemøder - Det naturlige samlingspunkt for samarbejde om produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø" fra 2014 er også et værktøj i denne kategori. (Se mere på [www.bfa-i.dk](http://www.bfa-i.dk))

## Formålet med tavlemøder

Værktøjet "Arbejdsmiljø på tavler" kan hjælpe både større og mindre virksomheder inden for industri og servicefag til at arbejde målrettet med forbedring af produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø. På den ene side hjælper tavlemøder virksomhederne med at få fokus på området, og på den anden side hjælper metoden til at få gang i samarbejdet om at gennemfører de aktiviteter, som skaber konkrete forbedringer.

Udbyttet er flere forbedringer, bedre løsninger på de konkrete problemer, bedre samarbejde og derved bedre økonomi i virksomheden.

Målet med tavlemøder er:

1. At skabe fokus på forbedring af produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø
2. At give synlighed og overblik over aktiviteter, opgaver og ansvar
3. At styrke samarbejdet omkring aktiviteter og opgaver
4. At styrke virksomhedens økonomi og udvikling

## Indirekte fordele ved tavlemøder

Ud over de nævnte fordele har værktøjet en række indirekte fordele, som knytter sig til samarbejdet omkring tavlemøder. Her tænkes på områder som synlig ledelse, bedre information og kommunikation, mulighed for at inddrage og anerkende medarbejderne og derved højere motivation. Tager ledelsen denne mulighed alvorligt, kan der arbejdes målrettet og positivt med at udvikle kulturen og holdningerne i virksomheden.

Netop kulturdelen er et område, som man skal være opmærksom på, hvis man ønsker at gå i gang med tavlemøder. Møderne kan anvendes til information for medarbejderne i virksomheden, og man kan selvfølgelig opnå gevinst ved dette. Dog kommer den store gevinst, hvis man skaber dialog/kommunikation på møderne, og man fra ledelsens side sætter dagsordenen og tager stilling til mål, organisering, værdier og spilleregler for arbejdet.

Når dagsordenen er sat, vil tavlemøder være et effektivt dialogværktøj, hvor en synlig ledelse kan styre dagligdagen langt bedre end tidligere. Graden af succes afhænger i høj grad af ledelsens evne til at formidle samt inddrage, inkludere og engagere medarbejderne i processen. At samarbejde om at lykkes med aktiviteterne vil i høj grad udvikle og professionalisere kulturen i virksomheden.



## Hvad er et tavlemøde?

Tavlemøder er anvendelige til at skabe synlighed, overblik og styring af virksomhedens forbedringsaktiviteter.

### Et tavlemøde er:

Et kort møde som afholdes med et **fast interval**, med et eller flere **temaer**, med klare mål og en dagsorden, i et defineret team af mennesker og hvor der anvendes en **tavle** som styrings-redskab.

**Temaet:** Er det eller de fokusområder tavlemødet drejer sig om. Dette skaber klarhed over hvad der skal arbejdes med på møderne.

**Mål:** Når temaet er defineret er det vigtigt at fastlægge mål for tavlemødet. Det skaber klarhed over det forventede udbytte.

**Dagsorden:** Består af de punkter som skal gennemgås og behandles på møderne. Det sikrer at man holder sig på sporet og kommer hele vejen rundt om temaet.

**Tavle:** Er indrettet i en række felter som ud fra temaet, dagsordenen og mål skal bruges i forbindelse med tavlemøderne. Dette sikrer synlighed, systematik, overblik og fokus.

**Team:** Er den gruppe af medarbejdere og ledere som deltager i tavlemødet. Et fast team af mennesker sikrer en effektiv samarbejdsform.

**Fast interval:** At have et fast mødeinterval samt et fast mødetidspunkt for møderne er et værn mod den travle dagligdag og sikre at møderne gennemføres.

## Hvem er målgruppen for denne vejledning?

Denne vejledning henvender sig primært til ledere og arbejdsmiljørepræsentanter i virksomheder inden for industri og servicefag, som ønsker en simpel metode til at arbejde mere professionelt og systematisk med forbedring af produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø i deres virksomhed.

# Hvordan gør man?

Når I skal i gang med tavlemøder, anbefales det, at I følger 4 skridt. På den måde får du taget stilling til de væsentlige spørgsmål, og du får banet vejen og indført tingene på en hensigtsmæssig måde. De 4 skridt omhandler:

## "De 4 sikre skridt til det gode tavlemøde"

- 1 skridt – Kom i gang
- 2 skridt – Gennemfør mødet
- 3 skridt – Fasthold fremskridt
- 4 skridt – Udvikl mødet

Det 1. skridt skal tages inden, man kan holde sit første tavlemøde. Det 2. skridt omhandler selve mødeafviklingen. Skridt 3 omhandler fastholdelsesaktiviteter og endelig handler skridt 4 om forskellige udviklingsmuligheder, når I nu er blevet rigtig dygtige til at holde tavlemøder.

	Indhold	4 skridt 
<b>1. skridt</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Beslut at forbedre PKA</li> <li>● Sæt et mål</li> <li>● Lav en dagsorden</li> <li>● Køb og indret en tavle</li> <li>● Vælg et hold</li> <li>● Sæt et mødetidspunkt</li> <li>● Lav en indføringsplan</li> <li>● Definer ressourcerne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vil du udvide dine teamer?</li> <li>● Vil du fastsætte flere mål?</li> <li>● Vil du arbejde med kultur og værdier?</li> <li>● Vil du udvikle din lederrolle?</li> <li>● Vil du have flere drivende medarbejdere?</li> <li>● Vil du udvikle din organisation?</li> <li>● Vil du køre uddannelse og træning?</li> </ul>
<b>2. skridt</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planlæg mødet</li> <li>● Tjek dagsordenen</li> <li>● Hvad er til diskussion?</li> <li>● Prioriter dagsordenen</li> <li>● Hvem er mødeleder?</li> <li>● Hvem er ordstyrer og referent?</li> <li>● Gennemfør mødet</li> <li>● Lav en handlingsplan</li> <li>● Lav evalueringsskemaet</li> </ul>	
<b>3. skridt</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Husk fastholdelsesregel</li> <li>● Lav "smiley audit"</li> <li>● ½ års evaluering</li> <li>● Positivlisten</li> </ul>	

# 1. Skridt – sådan kommer du i gang

Dette skridt beskriver de forberedende aktiviteter, som du skal udføre, inden du holder dit første tavlemøde.

## Temaet

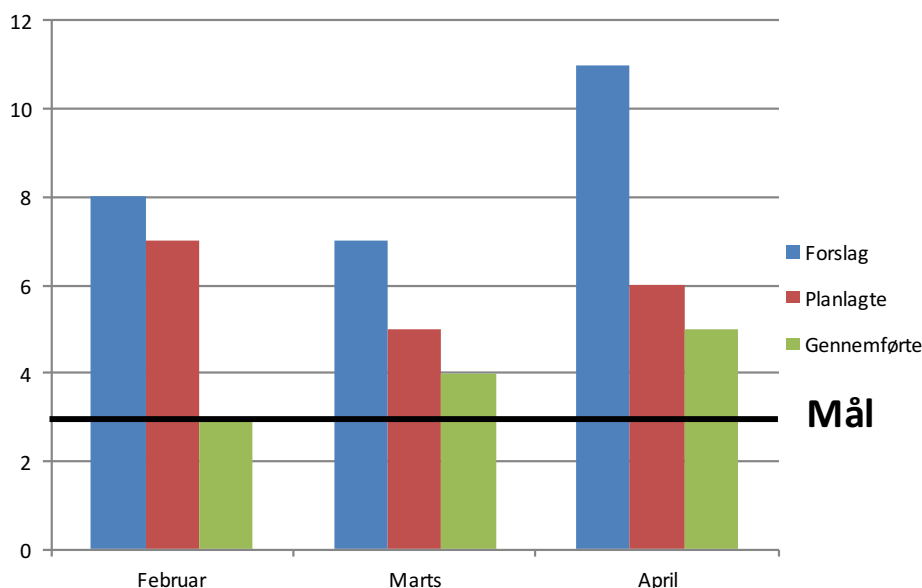
Temaet fastlægger jeres indsatsområde og er styrende for tavlemødet. Det første tema er forbedring af produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø (PKA). Der er beskrevet flere temaer under skridt 4.

## Mål

Målet for tavlemøderne er at finde, gennemføre og fastholde aktiviteter, som forbedrer PKA-området. Der

kan herefter sættes et konkret mål, som kunne være, at teamet minimum skal finde, gennemføre og fastholde 3 forbedringsaktiviteter om måneden.

Målet skal synliggøres på tavlen, og der kan udarbejdes en måling, som viser antallet af forslag, antal planlagte aktiviteter samt antal gennemførte aktiviteter. Se eksempel:



### PKA Forbedringer fra Slibeområdet

I dette eksempel er der flere nye aktiviteter, end der er planlagte og gennemførte, og det er derved tydeligt, at ikke alle forslag har været egnede til at arbejde videre med. Over tid må man dog forvente, at der kommer færre ideer. Derfor er det en god idé at notere alle forslag ned og gemme dem, der umiddelbart er sorteret fra, til senere, hvor man kan se på dem med friske øjne.



## Dagsorden

Når man udformer sin dagsorden, er der flere ting at tage hensyn til. For det første de valgte temaer, som definerer den faglige del og dernæst den mødeform, som skal gennemløbes. Sidstnævnte handler typisk om at komme 4 faser igennem;

1. Analyse (Mål og situation)
2. Planlægning (Ideer og løsninger)
3. Indføring (Handlinger og ansvar)
4. Evaluering (virker det og er vi på rette vej?).

Er dagsorden kunne se sådan ud:

Dagsorden for tavlemøde (forbedring af PKA - 20 minutter):

Dagsorden for tavlemøde (forbedring af PKA - 20 minutter)	
Analyse	<ul style="list-style-type: none"><li>● Siden sidst – opfølgning på aftaler</li><li>● Vores mål og målinger</li><li>● Nye observationer og hændelser</li></ul>
Planlægning	<ul style="list-style-type: none"><li>● Ideer og forslag til løsning og prioritering</li></ul>
Indføring	<ul style="list-style-type: none"><li>● Beslutninger, aftaler og opgaver til næste gang</li><li>● Gennemgang af handleplanen</li></ul>
Evaluering	<ul style="list-style-type: none"><li>● Evaluering af mødet</li></ul>

## Tid

En af kendetegnene ved tavlemøder er, at man afholder dem inden for den fastsatte tid. I ovenstående eksempel er der sat 20 minutter af til hele mødet, og efter en indkøringsperiode er det vigtigt at overholde denne tid. Tidsforbruget er også en del af evalueringen af mødet, og her kan man med fordel tale om, hvad der skal gøres for at kunne holde tidsplanen.

## Tavlen

Man kan bruge mange forskellige slags tavler til formålet. Et whiteboard kan bestemt anbefales, da det er både billigt (f.eks. 1200\*900 cm = 500,- kr.), kan fås i mange størrelser, og der er magneter til ophængning af notater, grafer eller billeder.



Handlingsplan		
Aktiviteter	Deadline	Ansvarig
Råmølsbank 4-timer	4 timer	Jane
Rystvæt box i bank	Nu	Lasse
Goldkæser i behandling	Nu	Janne (skrivs på tavlen)
Tjek alarm	Nu	Janne..
Plan for dinvalve	7/6	Henrik.
Mugning hver 14. dag hele året	Nu	Lasse.
Orientering om tavlen til medarbejdere	indenfor 1 uge	Henrik

Selve indretningen af tavlen kan foretages med tynd (3-5 mm) markeringstape eller med en tusch.

## Indretning af Tavlen

Tavlen opdeles i et antal felter, som definerer og understøtter dagsordenen. Her er et eksempel på en tavleindretning:

PKA forbedringer for Slibeområde		
<b>Team og mål</b> 	<b>Forslag og løsninger</b> 	<b>Resultater og målinger</b> 
<b>Problemer og hændelser</b> 	<b>Prioriteret handlingsplan</b> 	<b>Mødeevaluering</b> 

Denne tavle er opdelt i 6 felter med hver sin betydning. Detailindretningen af de enkelte felter kan være:

### Team og mål:

Dette felt handler primært om mission (hvad er vi her for?) og identitet (hvem er vi?). Her beskrives målet for teamet, og hvem, der deltager på tavlemødet. Dette for at øge ansvarsfølelsen og sammenholdet, og det er derfor vigtigt, at der sættes billeder op af de personer, som deltager på mødet. Man kan desuden skrive mødetidspunkt og varighed, hvis man vil præsentere planerne overfor eksisterende kunder.

Team og mål	
<b>Vores mål:</b> <i>Vi vil gennemføre 3 aktiviteter om ugen som forbedre produktivitet, kvalitet eller arbejdsmiljø i vores område.</i>	
<b>Vores Team:</b> 	
Team Slib: Henrik Jensen, Kent Johansen, Per Hansen, Kurt Henriksen, Michael Johansen	

*Vi vil gennemføre 3 aktiviteter om ugen, som forbedrer produktivitet, kvalitet eller arbejdsmiljø i vores område.*

Slutteligt kan månedens fremmøde- og feriekalenderen placeres i dette felt for at give yderligere overblik.

### Problemer og hændelser

Her noteres de problemer og hændelser (ikke-planlagte ting, som kan give problemer i fremtiden), som de enkelte teammedarbejdere aktuelt observerer. Det kunne f.eks. være, at der mangler et skab til hjælpværktøj, som derfor roder. Det er vigtigt at skaffe dette med det samme og ikke udskyde dette. Derfor er det vigtigt, at der ikke er de store krav til, hvad man skriver, og at det kan gøres hurtigt. Post-it (gule papirlapper) er rigtig gode at benytte i denne sammenhæng. Det kan dog anbefales at forstærke klæbedelen med en magnet, så Post-it'en ikke falder ned og bliver væk. Nogle sætter et stykke blankt papir op i feltet, som man kan skrives frit på, og opnår derved tilsvarende effekt.

### Forslag og løsninger

På samme måde som feltet med "problemer og hændelser" noteres her forslag og løsninger. Enten på de problemer/hændelser, som er noteret, eller andre forslag til forbedringer. Feltet kan designes på samme måde som problem/hændelsesfeltet med brug af Post-it eller et blank stykke papir.

### Prioriteret handlingsplan

Feltet med handlingsplan indeholder de aktiviteter, som teamet har prioriteret at gennemføre. Aktiviteten beskrives, ansvarlig og deadline noteres, og når man har gennemført aktiviteten, kan man notere resultaterne samt definere fastholdelsesaktionerne, som sikrer, at man bliver ved med at gøre tingene på den nye måde.

Nr.	Aktivitet	Deadline	Ansvar	PDCA Status	Resultat	Fastholdelsesaktion
1	Opsætning af holdeværktøj til store slibehoveder.	10/7	HJK		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 min. hurtigere omstilling</li> <li>• Bedre arbejdsstilling ved omstilling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billede af opstilling føjes til 5S dokumenter</li> </ul>
2	Indkøb af ekstra rullebord til værktøj.	8/7	FMJ		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hurtigere overblik over værktøj</li> <li>• Skal ikke lede efter specielværktøj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billede af rullebord og placering føjes til 5S dokumenter</li> </ul>
3						
4						
5						

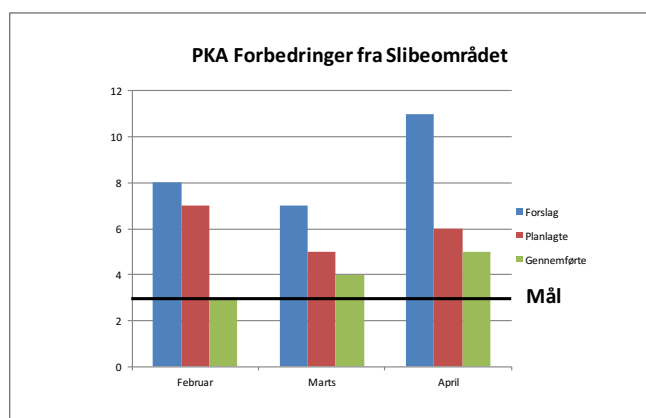
Se mere om PDCA side 13

Husk at sætte tid af til at lave opgaverne, og at denne tid går fra de normale driftsaktiviteter.

Det er især vigtigt at dokumentere resultaterne f.eks. med fotos. Dels for at give anerkendelse, men også for at motivere til at gennemføre det nye.

### Resultater og målinger:

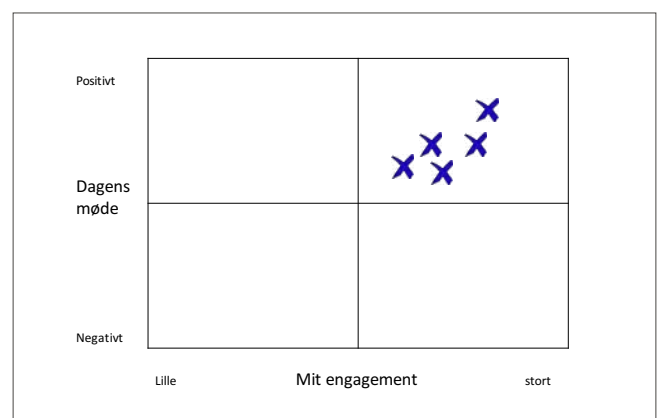
Her vises en måling på de resultater, i form af gennemførte aktiviteter, som teamet har arbejdet med. Grafen viser de aktiviteter, som er foreslået, planlagt og gennemført i de enkelte måneder. Dette punkt er beskrevet i afsnittet om mål.



### Mødeevaluering:

Det sidste felt handler om teamets oplevelse af det sidst afholdte møde. Hvert teammedlem sætter et kryds i forhold til, hvordan dagens møde har været (positivt eller negativt), samt hvordan ens eget engagement på mødet har været (højt eller lavt).

I det viste felt har alle teammedlemmer været positive over for mødet samt haft et stort engagement, hvilket jo er rigtig godt. Det er dog ikke altid sådan, og det er derfor af stor vigtighed, at teamet åbent kan tale om, hvad der kan gøres for at forbedre mødet.



## Placering af tavlen

Nå tavlen er købt ind og indrettet, er det tid til at finde en god placering. Her er det vigtigt, at tavlen placeres i nærheden af de arbejdspladser, som teammedlemmerne tilhører. Denne placering sikrer, at man ikke skal gå langt for at notere et forbedringsforslag, samt at man kan se tavlen flere gange om dagen. Og det er som regel lig med flere forslag. Find en væg, som kan ryddes til tavlen og sæt den i skrivehøjde, så de fleste kan betjene den. Alternativt køb en tavle med hjul, så du er mere mobil. Nogle kombinerer mødetavlen med en informationstavle, og ønsker man at gøre dette, er det vigtigt, at "nærhedsprincippet" går forud for placering til fordel for fælles informationer.

## Team

Det første spørgsmål, man kan stille sig selv, er: "Hvor stort skal gruppen/teamet være?" Lav en gruppe/et team på 4-8 personer. Færre end 4 personer giver ofte ikke meget mening, da debatterne kan blive lidt "light". Hvis flere end 8 personer tager mødet karakter af information, da en debatlysten gruppe kræver mere tid, end der normalt er afsat til et tavlemøde.

Hvis I har behov for at dele jer op i flere grupper i afdelingen eller virksomheden, kan I anvende forskellige principper:

1. Ansvarsområder: Følg den formelle organisation og de ansvarsområder, afdelinger eller hold som allerede er sammensat der.
2. Funktioner: Brug de funktioner som området består af f.eks. boremaskiner, save eller montagen.
3. Produkter: Har man organiseret sit område efter produkter (Flows) er denne inddeling også hensigtsmæssig at benytte til tavlemøder.

## Mødeinterval

Jeres mødeinterval tager udgangspunkt i virksomhedens situation og puls. En virksomhed, hvor tingene skifter hurtigt, og hvor ny information kommer ofte, har behov for at holde flere møder end en virksomhed med f.eks. en stabil og langsigtet driftssituation. I meget lean orienterede virksomheder er det ikke ualmindeligt at holde daglige tavlemøder af kort varighed (10-15 min.). Faren ved at holde for hyppige møder er, at der ikke er en ny situation til stede og derfor ikke behov for at korrigere, mens faren ved at holde møder på måneds eller halvårs basis, er at man ikke kan huske tingene fra sidst, og at alle aftaler er løbet ud i sandet. Det er imidlertid vigtigt, at det mødeinterval, man har aftalt, fastholdes fra gang til gang, så der opstår en rytme i tingene. Om ikke andet kan I mødes og i fællesskab aftale, at der ikke er noget at tale om. Det kan anbefales, at man i en opstartsperiode holder ugentlige møder, indtil man finder sit

niveau. Og at disse møder afholdes på samme tidspunkt på ugen f.eks. onsdag kl. 10-10.30.

Hvis man siger, at faste mødeintervaller er første del af "værnet mod den travle dagligdag", er en styrende dagsorden anden del. Fastlæggelse af en dagsorden for møderne sikrer, at I holder jer til emnet, samt at I kommer hele processen igennem hver gang.

## PKA Forbedringsaktiviteter

Når vi taler om PKA forbedringsaktiviteter, vil det være på sin plads at få dette område ind i en sammenhæng. Lean begrebet og Kaizen (små løbende forbedringer) er tæt knyttet til PKA-forbedringer og tavlemøder, derfor er de værktøjer, som er knyttet til Kaizen området, også relevante her. I PKA-værktøjet på BFA Industri's hjemmeside har vi givet en grundig introduktion til området, og dette kan med fordel læses. Men kort fortalt kan man beskrive en PKA-forbedringsaktivitet på følgende måde:

**En lille indsats,  
som forbedrer PKA, i eget område,  
som kan gennemføres på 2 uger  
og med egne ressourcer**

Denne indsats kan f.eks. knytte sig til et problem, en hændelse eller en idé, som er kommet frem på tavlemødet. Som eksempel kan et problem være, at højtrykspistolen aldrig er inde for rækkevidde, når den skal bruges. En PKA-forbedringsaktivitet kunne derefter være at indkøbe og montere en selvopruddende wire, som holder slangen i den rigtige position.

I tilknytning til PKA-beskrivelsen kan man fastlægge en fast økonomisk ramme for tavlemøderne. Hvor meget må teamet selv beslutte at bruge på deres løsninger. F.eks. vil forslaget om køb af en ny maskine ikke være så relevant, hvis den økonomiske ramme er på 3.000,- kr.

Der skal også tages stilling til, hvor meget tid, der må bruges til at løse opgaverne. Den tid går som regel fra den daglige drift (driftstab). Alternativt kræver løsningen andre ressourcer (måske eksterne) for at blive løst. Det kan nogle gange være en fordel at udarbejde et lille budget over de enkelte aktiviteter. Det er også vigtigt at lave en realistisk plan for gennemførelsen af aktiviteterne. Både så den passer til budgettet, men også for at få realistiske forventningerne til, hvornår I har gennemført en løsning.

### Prioritering af forbedringsaktiviteter

Forbedringer, som teamet selv kan gennemføre, kan kaldes "Just do it" aktiviteter. Prioriteringsmatrixen kan bruges til at finde dem hurtigt:

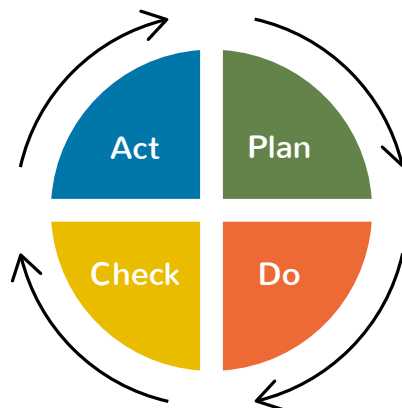
Prioriteringsmatrix			
Effekt	Stor	Nyt projekt Konsekvenser skal undersøges	Gennemfør nu "Just do it"
	Lille	Spring over	Planlæg indenfor 4 uger
		Stor	Lille
		Indsats	

De PKA-forslag, som skal prioriteres, placeres i forhold til deres løsningseffekt samt den indsats, der skal til for at få effekten. Nå vi taler om "Just do it" aktiviteter, er de kendetegnet ved stor effekt og lille indsats.

### Fra idé til resultat

Forbedringshjulet eller PDCA-cirklen er en struktureret fremgangsmåde til at skabe løbende forbedringer, og som bringer arbejdet hele vejen fra idé til de konkrete resultater. PDCA står for:

- **Plan:** Planlæg en forbedring på baggrund af en idé eller et problem
- **Do:** Afprøv forbedringen, eventuelt i et afgrænset område
- **Check:** Lær af afprøvningen og korriger
- **Action:** Indfør forbedringen i praksis og lav en standard



Anvendelse af forbedringshjulet skal opfattes som en løbende proces af små forbedringer, der aldrig ender. Jo flere »omgange man kører med hjulet«, des flere erfaringer opnår man - hvilket fører til bedre og bedre løsninger. Ved at arbejde konstant og systematisk med forbedringer bliver den enkelte medarbejder til stadighed mere professionel og motiveret - lysten til at arbejde med forbedringer øges.

## Tidsplan for indførelse af tavlemøder

Herunder ses et forslag til tidsplan for indførelse af tavlemøder:

	1 skridt	2 skridt	3 skridt	4 skridt
Aktivitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Beslut at forbedre PKA</li> <li>● Sæt et mål</li> <li>● Lav en dagsorden</li> <li>● Køb og indret en tavle</li> <li>● Vælg et hold</li> <li>● Sæt et mødetidspunkt</li> <li>● Lav en indføringsplan</li> <li>● Definer ressourcerne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planlæg mødet</li> <li>● Tjek dagsordenen</li> <li>● Hvad er til diskussion?</li> <li>● Prioriter dagsordenen</li> <li>● Hvem er mødeleder?</li> <li>● Hvem er ordstyrer og referent?</li> <li>● Gennemfør mødet</li> <li>● Lav en handlingsplan</li> <li>● Lav evalueringsskemaet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Husk fastholdelsesregelse</li> <li>● Lav "smiley audit"</li> <li>● ½ års evaluering</li> <li>● Positivlisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vil du udvide dine teamer?</li> <li>● Vil du fastsætte flere mål?</li> <li>● Vil du arbejde med kultur og værdier?</li> <li>● Vil du udvikle din lederrolle?</li> <li>● Vil du have flere drivende medarbejdere?</li> <li>● Vil du udvikle din organisation?</li> <li>● Vil du køre uddannelse og træning?</li> </ul>
Tidsplan	14 dage	14 dage	6 måneder	1-2 år



Det første Tavlemøde afholdes

I tilknytning til tidsplanen kan indføringsprocessen for tavlemøderne understøttes af en række supplerende møder, som vil sikre succes i virksomheden:

### Informationsmøde (1)

Inden I påbegynder tavlemødeprocessen, er det en god idé at afholde et informationsmøde om tavlemøder med alle berørte medarbejdere i virksomheden. Hvis ikke arbejdsmiljørepræsentanten allerede er del af planlægningen, vil det være en fordel at drøfte emnerne for eventuelt at justere og tilpasse inden dette møde.

### Teammøde (2)

Når I er klar til at begynde tavlemøder i de enkelte teams, gennemføres et introduktionsmøde, hvor skabelonen for tavlemøder gennemgås detaljeret. Det er en god idé at udlevere noget skriftligt materiale og illustrationer, som beskriver den fremgangsmåde, I har valgt at benytte på området.

### Evalueringmøde (3)

Når I har kørt de første 4 tavlemøder, er der basis for at foretage justeringer. Dels for de enkelte teams og dels for tavlemødeprocessen som helhed. Afhold et teammøde og lyt til de erfaringer, som man har gjort sig i den indledende proces. Foretag derefter de ændringer af grundlaget, som er anvendelige.

### Udviklingsmøde (4)

Nå tavlemøderne er indkørt og har været afviklet over nogle måneder, kan I overveje, hvordan tavlemøderne kan udvikles. De forskellige muligheder er beskrevet mere detaljeret i 4. skridt. I kan med fordel anvende informations-, team- og evalueringmøder til indføring af det nye.

## 1 Skridt - Tjekliste

Sådan kommer du i gang

Område	Tjekpunkt	Gennemført
Temaet	Hvilke temaer skal på tavlen?	
	Hvilke punkter skal gennemgås?	
	Hvilken information skal der vises?	
Mål	Hvilke mål har vi med tavlemøderne?	
	Hvordan skal målene vises?	
	Hvilke målinger skal vi lave?	
Dagsorden	Hvad er dagsordenen på møderne?	
	Hvem siger hvad til hvilke punkter?	
	Hvor kommer informationerne fra?	
Tavlen	Hvor skal tavlen/tavlerne placeres?	
	Skal tavlen være mobil eller fast?	
	Hvor mange skal der bruges?	
	Hvilken type tavle skal der bruges?	
	Hvor stor skal den være?	
	Hvilken farve skal den være?	
	Skal tavlen have en overskrift/Navn?	
	Hvor mange felter skal der være?	
	Hvordan skal felterne optegnes?	
	Hvilket udstyr skal bruges til tavlen?	
Team	Hvordan organisere vi tavlemøderne?	
	Hvem skal møde hvor?	
	Hvem er mødeleder og hvor længe?	
Mødeinterval	Hvor tit skal vi mødes?	
	Hvornår mødes vi til tavlemøder?	
	Hvor lang tid vare møderne?	
Forbedringer	Hvad er den økonomiske ramme for egne løsningsforslag?	
	Hvordan prioritere vi ideerne?	
	Hvem skal udføre dem?	
	Hvem følger op på tingene?	

## 2 Skridt – sådan gennemfører du mødet

Når alle de forberedende øvelser er udført, er I klar til at gennemføre det første møde. Inden I gør det, er det vigtigt at informere alle medarbejdere om de nye opgaver. Saml medarbejderne ved den nye tavle og giv dem en grundig forklaring på intentionerne, samt de muligheder, det giver både dem og virksomheden. Her kan I fremhæve følgende:

Fordele for virksomheden:

- Bedre produktivitet og kvalitet sikrer konkurrenceevne og vækstmuligheder
- Bedre produktivitet og kvalitet sikrer en bedre indtjening
- Bedre arbejdsmiljø sikrer bedre trivsel, arbejdsglæde og motivation og derved produktivitet

Fordele for medarbejderne:

- Bedre produktivitet og kvalitet sikrer arbejdspladens eksistens
- Bedre konkurrenceevne sikrer vækst og flere arbejdspladser
- Bedre arbejdsmiljø giver bedre trivsel, arbejdsglæde og motivation
- Bedre arbejdsmiljø giver færre ulykker og mindre nedslidning

Vær opmærksom på, at produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø hænger sammen, og at det ikke giver mening at skille dem ad. F.eks. er årsagen til lav produktivitet ofte også årsag til dårlig kvalitet og dårligt arbejdsmiljø. Derfor er det vigtigt at behandle årsagen samlet og derefter at kigge på virkningerne på alle PKA-områder.

### Planlægning af mødet

Det er af afgørende betydning for mødeafviklingen, at mødet er planlagt ordentligt.

#### Er dagsordenen fyldestgørende?

Alt for mange møder indledes med, at man bruger tid på at finde ud af, hvad man skal tale om eller blot tager fat i det, som man plejer. Hvis man inden mødet afdækker, hvad der skal tales om, får man mulighed for at prioritere og evt. tilføje eller slette nogle punkter, hvis det er nødvendigt.

#### Behandling af punkter?

Når dagsordenen foreligger, skal I undersøge om de enkelte punkter er et:

- Informationspunkt
- Diskussionspunkt
- Beslutningspunkt

Denne inddeling sikrer den bedst mulige udnyttelse af tiden.

Er det et **informationspunkt**, kan man med fordel forberede dette inden mødet, så man ved, hvor lang tid det tager. Tager man den "fra hoften" har tiden en tendens til at skride. Hvis man mangler tid på mødet, kan informationspunkterne laves skriftlige og uddeles inden mødet, så man på den måde sparer tiden.

Er det et **diskussionspunkt**, hvor medarbejdernes holdninger og meninger kommer frem? Det er i disse situationer vigtigt at gøre sig klart, at formålet er at afdække problemstillingen og ikke at opnå konsensus. Her er ikke rigtige eller forkerte opfattelser af situationerne, så noter de forskellige meninger i så kort og klar form som muligt.

Som efterfølger på en rigtig god diskussion kan I afdække konsekvenserne af de fremkomne holdninger og meninger. Denne efterfølgende refleksion over synspunkterne er ofte nyttig og afdækker tit endnu flere detaljer, som med tiden kan føre frem til konsensus og en beslutning.

Endelig kan man, når man taler om **beslutningspunkter**, overveje, hvordan enighed opnås og beslutningen kan træffes. Her er der flere muligheder:

- Demokratisk – simpelt eller kvalificeret flertal
- Konsensus - enighed
- Veto – noget vægter over noget andet
- Autoritær - lederen bestemmer

Hvilken beslutningsmetode, der vil være bedst at anvende, afhænger rigtig meget af det faglige stof, tiden samt størrelsen af konsekvenserne. Det er derfor helt afgørende at have denne overvejelse inden mødet igangsættes.

#### Hvordan med tiden?

Når I prioriterer, skal I tage stilling til, hvor meget tid der skal bruges samt rækkefølgen på hvert punkt. Tidsrammen for mødets varighed er defineret, og den vil være styrende for, hvad og hvor meget man kan nå. Planlægges tiden ikke, så risikerer man, at de sidste punkter ikke nås eller får en for overfladisk behandling. Ved at forberede dette, kan man foretage et bevidst valg og prioritere.



## Gennemførelse af mødet

Er mødet godt forberedt, er det meget lettere at holde det. I indleder med at gennemgå og godkende udkastet til dagsorden. Selvom det bærende på mødet er dialogen, så skal det gode møde ledes.

En måde at gøre dette på er at have en mødeleder, en ordstyrer og en referent. Så er det klart, hvordan roller og ansvar for mødets afvikling er fordelt.

Mødelederen sørger for, at I starter til tiden, at de enkelte punkter behandles som foreskrevet og afsluttes planmæssigt. Det er mødelederen, der ved mødets start gennemgår dagsorden og evt. justerer den. Hvis ikke mødelederen selv indleder punktet, så overgives det til den, der skal indlede. Det er almindeligvis også mødelederen, der samler op og sikrer, at der er taget beslutning, får sat ansvarlig på, deadline og evaluering.

Ordstyreren sikrer, at deltagerne kommer til orde i den rækkefølge, de markerer. Ordstyreren hjælper mødelederen ved at orientere om, hvor mange der er på tallelisten, når det betyder noget for, hvornår debatten skal lukkes, så punktet kan afsluttes planmæssigt.

Referenten tager referat i henhold til, hvad I har aftalt, f. eks. vedrørende beslutning, væsentlige punkter eller andet. Referatet føres ofte direkte på tavlen.

Mødedeltagerne gør deres bedste for at få mødet til at forløbe hensigtsmæssigt. Det er kun muligt at lede et møde, hvis deltagerne yder deres:

1. Kom til tiden
2. Læs dagsordenen grundigt
3. Noter dine bemærkninger på forhånd

Opstår der misforståelser undervejs, hjælper I naturligvis med at rette disse. Har I forslag til, hvordan mødeleder, ordstyrer eller referent udfylder deres rolle bedre, så er det bedre at gemme sine kommentarer til evalueringen.

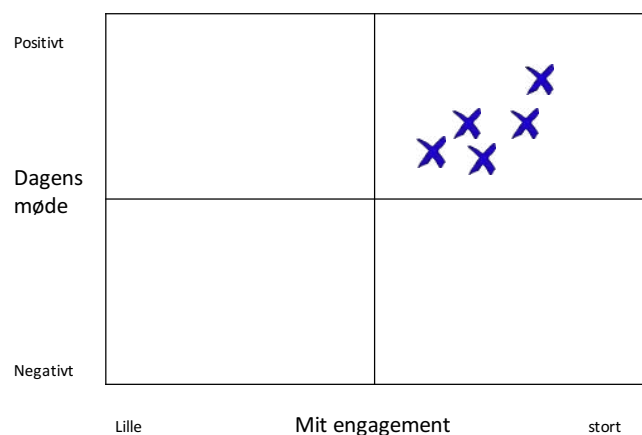
## Afslutning og evaluering af mødet

At få fulgt op på de gode intentioner og beslutninger sikrer succes med tavlemøderne. Ved allerede i forbindelse med mødeforberedelse, at tage stilling til, hvordan det skal gøres, kan I give jer selv bedre chancer for at undgå frustration og følge alle beslutninger til dørs. Er der deadline og ansvarlig på opgaverne? Skal løsningerne evalueres?

Det er hensigtsmæssigt at slutte mødet af med at opsummere, hvad der er besluttet, og hvem der er ansvarlig. Og når dette er gjort, er det vigtigt at evaluere mødet. For eksempel kan man spørge sig selv:

- Så det vi har aftalt i dag, er...
- Er der noget, vi skal huske til næste møde?
- Hvordan gik mødet i dag?

Desuden den allerede beskrevne afkrydsningsevaluering:



Dette er en enkel måde at evaluere opfattelsen af mødet, samt de enkelte mødedeltageres engagement. Det er herefter mødelederens ansvar at samle op hvis mødet og engagementet ikke har været til stede.

## SKRIDT 2 – TJEKLISTE

### Sådan gennemføre du mødet

Område	Tjekpunkt	Gennemført
<b>Det første info-møde</b>	Hvad er fordelene ved talvemøder hos jer?	
	Hvem skal med til informationsmødet?	
	Hvem skal orienteres inden?	
	Hvad er dagsordenen for mødet?	
<b>Planlægning af møder</b>	Hvilke punkter skal behandles på mødet?	
	Hvordan skal punkterne behandles?	
	Hvor meget tid skal vi bruge?	
<b>Gennemførelse af møder</b>	Hvem leder mødet?	
	Hvem er ordstyrer?	
	Hvem tager beslutningsreferat?	
<b>Afslutning og evaluering af møder</b>	Hvilke beslutninger har vi taget?	
	Hvilke aftaler har vi lavet?	
	Hvem gør hvad?	
	Ønsker til næste møde?	
	Hvordan gik mødet?	
	Var deltagerne forberedt?	

## 3 Skridt – sådan fastholder du fremskridt

Når tavlemødeprocessen er blevet ”en del af dagligdagen” er der en række ting I kan overveje for at fastholde motivationen.

### Hvad er vigtigt for at holde tavlemøderne i live?

Herunder er 6 vigtige punkter, som kan sikre fastholdelse på længere sigt:

1. Dokumenter processen
2. Synliggør resultater
3. Synliggør bestræbelser
4. Planmæssige evalueringer
5. Træning i problemområder
6. Ledelsens engagement

### Dokumenter processen

Lav et ringbind eller en digital mappe med alle de dokumenter, I bruger i forbindelse med tavlemøderne. Her tænkes f.eks. på dagsorden, mål og målinger, tavleindretning, referater, idélister og evalueringsskemaer. På den måde er det muligt at finde tilbage til jeres beslutninger og fremgangsmåde.

### Synliggør resultater

Når I har løst et problem, skal I vise det til organisationen, det smitter nemlig. Tag et billede af løsningen og sæt det op på tavlen. Beskriv de gode effekter, løsningen har, sammen med billedet og, hvis muligt, den økonomiske gevinst, der er opnået.

### Synliggør bestræbelser

At synliggøre resultaterne er jo kun en del af et forløb. De medarbejdere, som har gennemført løsningen har ofte brugt rigtig mange timer på at nå dertil. Det at arbejde målrettet for at finde en løsning er bestemt også værd at synliggøre. Også her kan I bruge billeder, men bare det at tale om bestræbelsen samt at rose arbejdet kan give ekstra motivation til at nå målet.

### Planmæssige evalueringer

Nå tavlemøderne har kørt i et par måneder, begynder deltagerne efterhånden at have en fornemmelse af godt og skidt. For at sætte ord på dette kan man bruge et evalueringsskema, som alle skal udfylde. Et eksempel ses herunder.

Spørgsmål	Score	1 😞 --- 😊 10
Starter og slutter vi til tiden?		
Får vi drøftet det, vi skal?		
Får vi taget de beslutninger, vi skal?		
Kom alle der havde noget at sige til orde?		
Var vi gode til at lytte til hinanden?		
Holder vi os til emnet/temaet?		
Holder vi passende pauser?		
Var der ro og orden under mødet?		
Tydelig og behagelig mødeledelse?		
God og engageret mødedeltagelse?		
Var der plads til humor og skæve ideer?		
Var mødet nyttigt i forhold til det videre arbejde?		
Er det helt tydeligt, hvad der blev besluttet?		
Er det klart hvem der er ansvarlig og hvornår der skal følges op?		

Evalueringskemaet kan omdeles ved afslutningen af et tavlemøde og skal udfyldes individuelt af alle deltagere. Man kan herefter få et overblik over godt og skidt på mødet.

### Træning i problemområder

Selvom det at afholde tavlemøder er en relativ enkel ting, kan det kræve en del arbejde at blive god til at holde dem. Man kan starte tavlemødeprocessen op og køre i et stykke tid på nyhedseffekten, men derefter vil det være nyttigt at påbegynde en eller anden form for træning. Evalueringerne giver deltagerne et overblik over godt og skidt. Dette kan være opstarten til at træne forskellige ting.

Hvis I f.eks. har problemer med at afslutte møderne til tiden, kan I med fordel udvælge en person, som særligt holder øje med tiden og noterer, hvor der bruges for meget tid. Så kan I efterfølgende få rettet tingene op.

### Ledelsens engagement

Sidst men ikke mindst er ledelsens engagement en meget afgørende faktor for at fastholde en god effekt af tavlemøderne. Dette kan gøres på forskellige måder f.eks.:

1. Ledelsen deltager på møderne
2. Deltager den øverste ledelse jævnligt i møderne
3. Ledelsen spørger deltagerne om proces og udbytte
4. Ledelsen føre statistik over afholdte møder
5. Ledelsen måler på forslag og løsninger
6. Ledelsen roser bestræbelser og resultater

Kort fortalt at ledelsen viser interesse og engagement i tavlemøderne.

<b>Skridt 3 – Tjekliste</b>			
Sådan fastholder du fremskridt			
Punkt	Område	Tjekpunkt	Gennemført
1	Fastholdelse	Har vi dokumenteret arbejdet?	
		Har vi synliggjort resultaterne?	
		Har vi synliggjort bestræbelserne?	
		Har vi systematiske evalueringer?	
		Er ledelsen engageret?	

## 4 Skridt – sådan udvikler du mødet

Med de 3 forudgående skridt har vi gennemgået de grundlæggende elementer, der skal på plads for at holde et vellykket tavlemøde. Vil I mere, og vil I udvikle jeres tavlemøder, kan det 4. skridt give jer inspiration.

### Nye Temaer

På det grundlæggende niveau arbejder man med forbedring af de konkrete forhold på arbejdspladsen under temaet PKA. Men man kan udvide dette tema og på den måde få inddraget flere sider af virksomhedens udvikling og drift på møderne. Det kræver dog, at man skal revidere; målsætning, dagsorden og tidsanvendelse for at få den ønskede effekt.

Her er en anbefalet rækkefølge for udvikling af temaer:

Rækkefølge	Tema
1	Grundlæggende forhold PKA
2	Planlægning og ordrestyring
3	Målstyring
4	Kompetence og personalestyring
5	Større virksomhedsprojekter

#### Tema - Planlægning og ordrestyring

I aftaler aktiviteterne i afdelingen for den kommende periode, f.eks. en uge. Den slags planlægning er efterhånden meget udbredt i produktions-, logistik- og teknikmiljøer til styring af ordrer, lager og vedligehold. Men også i administration er planlægnings- og koordinationstavler på vej ind.

#### Tema - Målstyring

På et målstyringsmøde mødes et team eller en afdeling omkring en tavle med nøgletal eller såkaldte KPI'er (Key Performance Indicators). En målstyringstavle indeholder en række nøgletal for et givent område. På mødet er der fokus på "de røde tal" eller gaps – altså hvor man er bagefter i forhold til sine mål. Der aftales og nedskrives aktiviteter, som gør de røde tal sorte eller som lukker gaps.

#### Tema - Kompetence- og personalestyring

Temaet kompetence- og personalestyring handler om at stille "det stærkeste hold" til dagens opgaver. Flexibilitet er nøgleordet, og det er derfor afgørende at have styr på medarbejdernes kompetencer. Man kan arbejde med at definere, kende og beherske niveauet for medarbejderne i forhold til de enkelte arbejdsopgaver og efterfølgende arbejde på at få udviklet kompetencerne systematisk hos medarbejderne. På tavlemøderne kan I indtegne arbejdsopgaverne/processerne på tavlen og derefter flytte medarbejderkort (som beskriver medarbejdere og deres kompetence) rundt efter behov.

#### Tema – Større virksomhedsprojekter

Tavlemøder er et glimrende redskab til at informere om og følge op på virksomhedens større aktiviteter. Det kan f.eks. være fysiske ombygninger og IT-ændringer. Man kan sætte sin projektoversigt op i forbindelse med tavlen og herefter fortælle om frem-skrift. Dette vil sikre god information og synlighed samt sætte fokus på området.

## Forskellige mål og målinger

En anden udviklingsmulighed handler om mål og målinger. Mål kan deles op i 3 kategorier: Præstations-, proces- og fastholdelsesmål.

**Præstationsmål:** Afhænger af de temaer, man har valgt at køre tavlemøder om. Handler temaet om planlægning og ordrestyring, vil et mål omkring leveringsevne eller ordregennemførelse være aktuelt.

**Procesmål:** Omhandler bl.a. evnen til at gennemføre dagsordenen, evaluering af mødet, nye ideer eller gennemførte aktiviteter. Procesmålene understøtter altså aktiviteterne på selve mødet. Her kan et eksempel være antal gennemførte tavlemøder i procent af antal planlagte pr. måned. Målet kunne være > 95 %.

**Fastholdelsesmål:** Drejer sig om at holde fast i tingene. Det kan være at afholde tavlemødet, at deltage i tavlemødet samt at gøre nogle bestemte ting i forbindelse med tavlemøderne. Her tænkes f.eks. på at udgive referat eller opdatere tavlen. Fastholdelsesmålene sikrer at tingene sker, som det er aftalt og forhindrer, sammen med procesmålene, ”stilstand”, som er altødelæggende for succesen.

**Målninger:** For at gøre målene konkrete og nærværende, skal I fastlægge, hvordan I vil måle dem. Derved kan teamet på tavlemøderne og ledelsen følge udviklingen. Målingerne kan foregå på alle 3 målkategorier og kan f.eks. være:

1. Antal tilløb til ulykker/måned, aktuelt og akkumuleret. Målet kunne være mindre end 4 pr. måned
2. Antal gennemførte ordrer i procent af planlagte ordrer pr. uge. Målet kunne være 95 %
3. Antal afholdte tavlemøder/måned og målet kunne være 4
4. Antal nye ideer til forbedring af arbejdsmiljøet/ uge. Målet kunne være 35
5. Antal positive evalueringer i procent af antal deltagere. Målet kunne være 90 %

Det er samtidig vigtigt at tage stilling til, hvordan målingerne skal foretages og organiseres. Hvem skal levere data? Hvem skal opdatere, og hvornår samt hvor skal målingerne placeres?

## Kultur og værdier

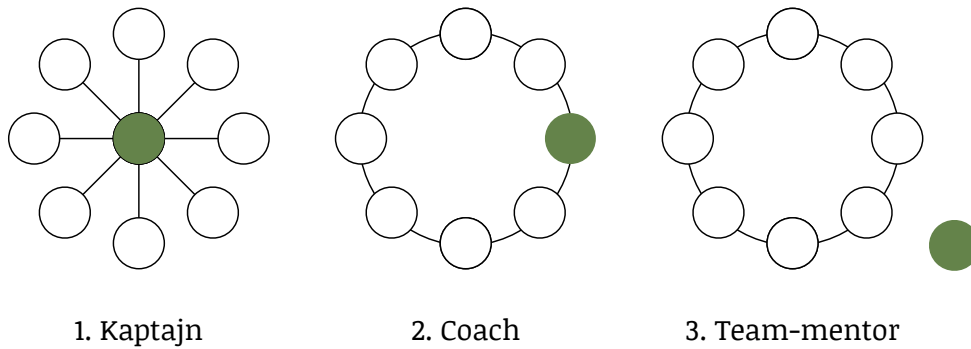
Tavlemøderne er en glimrende anledning til aktivt at præge kulturen på arbejdspladsen - både fra medarbejdernes og fra ledelsens side. Herunder vises en række nyttige værdier, som går godt i tråd med tavlemøder.

1. Fremadrettet – at se fremad og være løsningsorienteret
2. Kreativitet – udfordre eksisterende løsninger og komme med ideer til nye veje
3. Inkluderende – at lade alle komme med deres kritik og forslag
4. Åbenhed – ikke feje noget ind under gulvtæppet – lægge alle sager åbent frem
5. Grundighed – at behandle sager grundigt og ordentligt
6. Lydhørhed – være åbne overfor nye ideer
7. Punktlighed – komme til tiden og overholde aftaler

Værdier er selvfølgelig individuelle for den enkelte virksomhed, men ovenstående kan være en rettesnor for, hvilke typer tavlemøder I sigter efter.

## Lederrollen

Indledningsvis skal man gøre sig klart, om tavlemøderne i virksomheden skal fungere som ledelses- eller team-redskab, og om man ønsker en udvikling i forhold til dette.



Figuren viser lederens (den grønne cirkel) placering i forhold til medarbejderne. Vælger lederen position 1 "kaptajn" rollen, er lederen styrende i forhold til al information, og der er således ikke kommunikation medarbejderne imellem. Det er også lederen, som fører ordet og tager de beslutninger, der er nødvendige. I position 2 har lederen typisk defineret nogle møderoller - f.eks. mødeleder, tavlefører og opsamler, og lederen har især fokus på processen under mødet. Lederen hjælper til, hvor der er behov for at forstærke processen. Og møderollerne kan skifte fra gang til gang - målet er, at medarbejderne bliver mere ansvarlige og selv kører mødet. Position 3 (team-mentorrollen) er en naturlig følge af et succesfuldt coachingforløb (position 2). Når medarbejderne er dygtige nok til selv at gennemføre mødet, kan lederen trække sig tilbage og koncentrere sig om andre vigtige ting. Medarbejderne kører mødet selv, og lederen

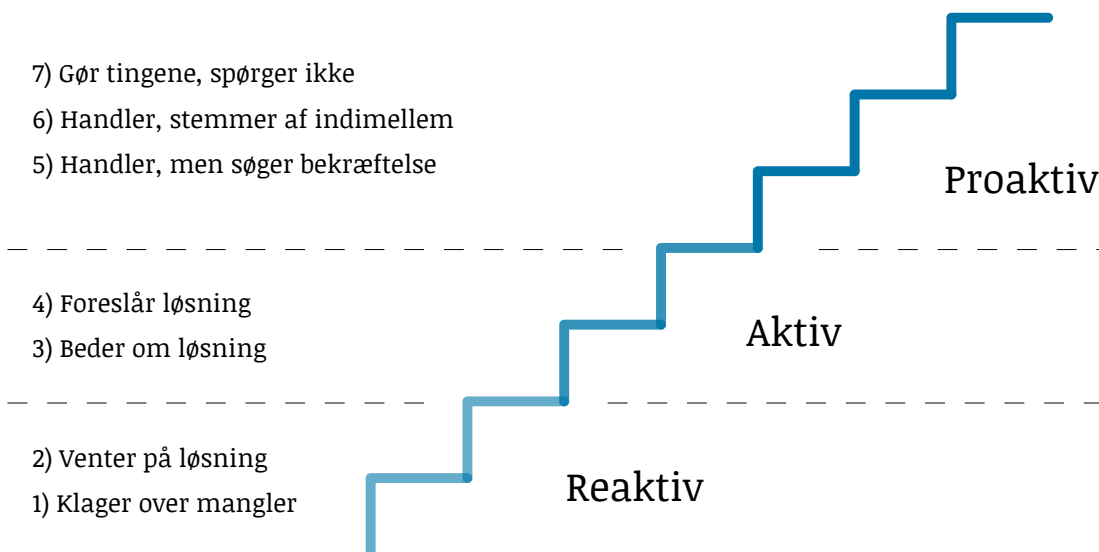
deltager, hvis der opstår problemer. At vælge den rette ledelsesstil til tavlemøderne i virksomheden, afgør hvor meget succes I får med projektet.

## Organisation

Udover at have fokus på lederrollen i forbindelse med tavlemøderne bør I også fokusere på medarbejderudvikling og ansvarliggørelse.

### Aktiv deltagelse på tavlemøderne

Indledningsvis er det vigtigt at gøre sig klart, at medarbejderne reagerer forskelligt i forhold til at deltage aktivt og bidrage med initiativer. Nogle medarbejdere er pr. natur mere afventende, mens andre kommer mere på "banen" for at skabe dialog på møderne. Nedenstående figur - Initiativstigen beskriver disse tilgange:



Medarbejdere på trin 1 og 2 er i en slags "reaktiv" position, hvor de enten aktivt klager over mangler eller passivt venter på at "nogen" løser problemerne.

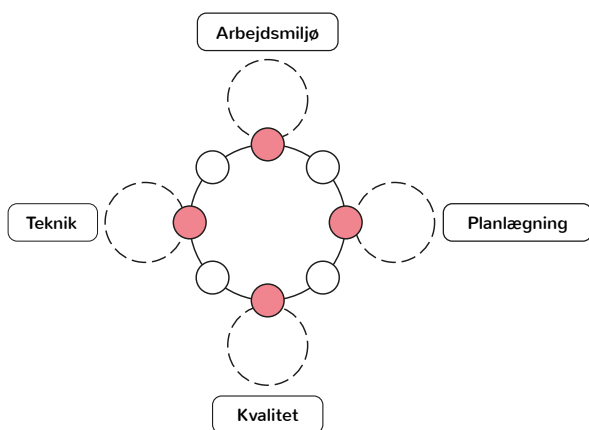
På trin 3 og 4 er medarbejderne mere aktive med at tage initiativer og ansvar på tavlemøderne og kommer selv med løsningsforslag på de udfordringer omkring PKA, der debatteres på møderne.

Endelig er medarbejder på trin 5-7 langt mere proaktive, selvstændige og gennemfører ofte selv de forbedringsforslag, der er kommet frem og er blevet prioriteret.

Det er klart lettere at holde tavlemøder, når medarbejderne selv tager initiativer, og I kan arbejde på, at flere deltager aktivt. Omvendt gælder det om at lytte efter de gode intentioner, som findes, når brokkehovederne går i gang og derved få det bedste ud af dialogen.

### Roller på tavlemødet

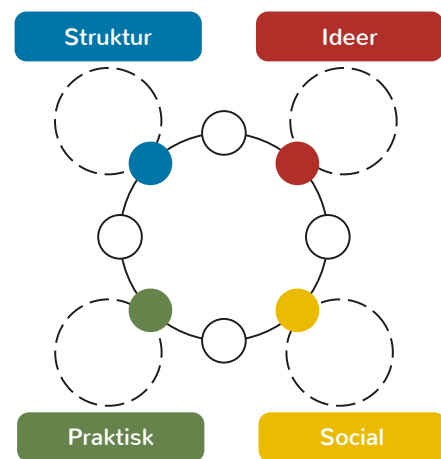
For at aktivere deltagerne på tavlemødet, kan I definere forskellige faglige roller på mødet. Tankegangen er, at én eller to teammedlemmer sætter sig særligt ind i et fagligt område f.eks. kvalitet eller arbejdsmiljø. Herefter er det deres ansvar at være opdateret om virksomhedens aktiviteter og udvikling på dette område, og det er dem, som skal holde "skruen i vandet" på tavlemødet omkring dette område.



Figuren illustrerer dette. Her er 4 medarbejdere i teamet (skraverede cirkler) hver især tilknyttet et fagligt område: Arbejdsmiljø, planlægning, kvalitet og teknik. Medarbejderne har derved den nyeste information på området og kan udbygge den ved f.eks. at deltage i faglige møder.

En anden vinkel på roller kalder vi team- eller procesroller. Når man arbejder med at sammensætte teams, undersøger man ofte deltagerens styrkesider i forhold til at arbejde struktureret (planlægge), at få ideer (kreativ), at være praktisk (få tingene gjort) samt at være social (god stemning og sammenhold...)

For at tavlemødet kan fungere optimalt, forudsætter det, at personerne kompletterer hinanden, og alle roller er repræsenteret i teamet. Ved sammensætning af teams er denne balance helt afgørende. Det gælder om at udnytte deltagerens stærke sider og støtte dem, når der er noget, de har svært ved.



Ovenstående figur illustrerer dette. De farvede cirkler er medarbejdere med særligt talent for farvens område f.eks. grøn = praktisk.

### Uddannelse og træning

Når skabelonen for tavlemøderne er fastlagt, vil det være en god idé at dokumentere fremgangsmåden ved at lave en lille introduktion på området. Det skal sikre, at alle har fået samme information, men også at nye medarbejdere nemt kan oplæres og deltage på lige fod med de øvrige. Introduktionen kan hjælpes på vej af en PowerPoint-præsentation eller et lille folder, som sammenfatter virksomhedens fremgangsmåde omkring tavlemøder.

Det kan derefter være en fra teamet som underviser og introducere nye medarbejdere til tavlemøderne.



# Design og anvendelse

Faste målområder:

1. Arbejdsmiljø/ medarbejder-tilfredshedsmåling
2. Leveringsoverholdelse

Medarbejderne skriver på Rød Post It hvis de har oplevet "spild" Og på "Grøn Post It evt. Forslag til forbedringer

Handlingsplan

Afsluttede forbedringer

Rød/ grøn angivelse om Resultatet er over/ under mål

Afdelingsbestemt måling



Dagsorden for Tavlemødet

Prioriterings matrix

Oversigt over projekter

BILA

STREAMLINING YOUR BUSINESS

Billedet er et eksempel på uddannelsesmateriale omkring tavlemøder hos BILA i Nykøbing Mors.

Efterfølgende kan introuddannelsen udbygges med et decideret træningsprogram. Man kan f.eks. træne områder som:

1. Præsentationsteknik
2. Mødeledelse og konflikthåndtering
3. Idegenerering og brainstorm
4. Paretoanalyse (80/20-reglen)
5. Årsags/virkningsanalyse

Her kan det være en fordel at benytte sig af en professionel underviser, som har erfaring med tavlemøder.

## Skridt 4 – Tjekliste

### Sådan udvikler du mødet

Punkt	Område	Tjekpunkt	Gennemført
1	<b>Forskellige temaer</b>	Er der fornuft i at tale om:	
		Planlægning og ordrestyring?	
		Målstyring?	
		Kompetence og personalestyring?	
		Større virksomhedsprojekter?	
2	<b>Forskellige mål og målinger</b>	Hvilke mål skal vi have med på tavlemøderne?	
		Hvordan skal vi måle dem?	
		Hvor skal data komme fra?	
		Hvordan skal vi synliggøre dette?	
		Hvem og hvor tit skal der måles?	
3	<b>Kultur og værdier</b>	Hvilke værdier vil understøtte tavlemøderne?	
		Hvordan skal vi tydeliggøre disse?	
4	<b>Lederrollen</b>	Hvilken lederrolle skal anvendes på tavlemøderne?	
		Hvordan udvikler vi vores ledere?	
		Hvor stor skal inddragelsen af medarbejderne være?	
		Hvor stor skal åbenheden på møderne være?	
5	<b>Organisationen</b>	Skal vi arbejde med faglige roller på tavlemøderne?	
		Skal vi arbejde med teamroller?	
		Skal teams suppleres med eksterne personer?	
6	<b>Uddannelse og træning</b>	Skal vi have en uddannelse for deltagerne?	
		Hvem skal undervise og hvordan?	
		Skal vi udarbejde et træningsprogram?	
		Hvordan følger vi op på undervisning og træning?	

## Gode eksempler

Herunder har vi samlet nogle eksempler fra aktuelle virksomheder i forskellige brancher. De skal tjene til inspiration til arbejdet med tavlemøder



## Starten var et Lean-kursus fra en af vores leverandører

Viabiler i Valby er et top moderne Autohus fra 2006, som sælger og servicerer Ford og Toyota biler. Da Toyotas kvalitetstanker ligger til grund for Lean bevægelsen, tænker vi, at det vil være interessant at spørge om VIA bilers erfaringer med tavlemøder. Vi møder værkstedschef Lars Sander, som har været med til opstarten af virksomheden og derfor har rigtig meget erfaring at dele med os.

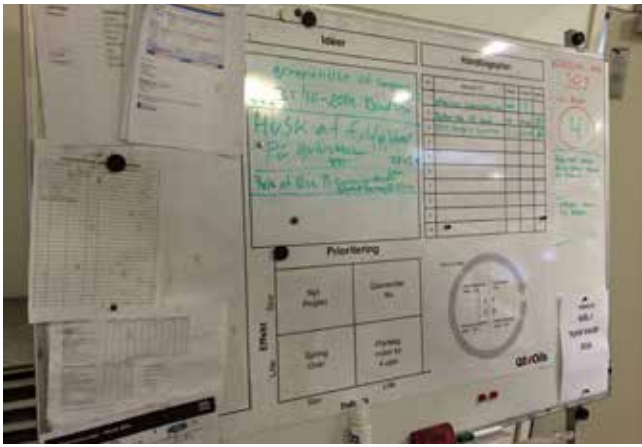
Lars fortæller, at tavlemøder startede hos VIA biler for 3 år siden efter et Lean kursus, som en af deres leverandører havde tilbudt dem. "Vi kunne sende en person fra hver af vores forretninger med på kurset, og det, syntes vores ledelse, var en super god idé". "Efter at vi havde gennemført Lean kurset, indførte vi tavlemøder hver onsdag kl. 10, og det har vi holdt fast lige siden".

"Vores møder varer normalt 10-15 minutter, og vi har haft flere rigtig gode forbedringsforslag fra medarbejderne på dem. Alle medarbejdere på værkstedet deltager og vores salg, lager og indskrivning deltager også med en repræsentant. Derfor er det en beslutningsdygtig forsamling der mødes", fortæller Lars. "Vi ønsker, at alle er løsningsorienterede på møderne, og det er lykket i høj grad til alles glæde".

"Er der forslag, som kræver penge eller større undersøgelser tager vi det med på ledermødet, hvor tingene viderebehandles. Nogle gange er vi dog også nødt til at sig nej til et guldkorn, som efter nærmere undersøgelser viser sig ikke at holde vand. Det kan folk som regel godt forstå", siger Lars

"Vi har indrettet vores tavle med et generelt informationsfelt, hvor vi har opslag om aktuelle ting omkring: medarbejdere, kurser, tekniske specifikationer.





Vi har et område til gode idéer, hvor man kan skrive tingene op, når de opstår. Vi har en prioriteringsguide, som kan hjælpe os til at sortere i forslagene, og vi har en handlingsplan (hvad, hvem, termin og status) for de forslag, som vi har prioriteret. Vi har vores PDCA-cirkel for at huske os på, at et forslag kræver grundig behandling for at blive en succes. Endelig har vi vores mål, både de kortsigtede og for hele året. Det

er en fornuftig og praktisk struktur. Tavlen er på hjul, så vi kan køre den frem til møderne”.

”Jeg forventer, at vi fortsætter med tavlemøderne også fremover. Medarbejderne er glade for dem, og der kommer ofte nogle gode idéer frem, som kan gøre arbejdet nemmere og mere effektivt. Virksomheden kan bestemt også spare penge på processen. Desuden er det vigtigt at få de positive resultater gjort synlige”, understreger Lars. ”Hvis vi viser og fortæller om vores succeser, har det en afsmittende effekt på hele organisationen, og det virker”, fortæller han. Vi laver systematiske kundetilfredshedsundersøgelser og kan se, at tingene går den rigtige vej”, smiler Lars.

Og vi kan godt forstå, at han smiler. VIA biler virker ikke alene som en top professionel virksomhed, men også som en rigtig god arbejdsplads. Det er nok ikke en tilfældighed, at tavlemødetanken, blandt mange andre ting, er en succes her.

Af: Hanne Baunkjær, DI  
og Jesper Palm, 2Management

## Udfordringen er at få medarbejderne i spil

Frontz i Herning er en succesfuld og fremadstormende trævirksomhed, som blev etableret i 1989 og som sidenhen er vokset kraftigt både i omsætning og medarbejderstab. Særligt efter at anden generation Henrik Linneberg har overtaget forretningen, har udviklingen taget fart, og virksomheden fremstår i dag som en topmoderne og effektiv producent af MDF låger og komponenter til hele Europa. Vi møder Technical Supervisor Kristian Madsen, som har den daglige ledelse af produktionen og herunder tavlemøderne. Kristian fortæller, at tavlemøderne startede hos Frontz for 3-4 år siden, da den tidligere produktionschef, som var meget Lean inspireret, indførte dem.

Kristian fortæller: ”Hos os forsøger vi at holde tavlemøder på et enkelt, nært og praktisk plan. Der hvor der er behov, holder vi dem systematisk og i de områder, hvor tingene kører godt, holder vi kun ad hoc. Vi har ikke en fast dagsorden, men har dog alligevel punkterne nyheder, produktionstal samt løst og fast med hver gang. Ellers bruger vi mest tid på at tale om de forhindringer i forhold til at køre effektivt, som vi ser samt, hvad vi skal gøre ved dem.

Arbejdsmiljø behandles ikke som selvstændigt punkt på tavlemøderne, men alligevel indgår arbejdsmiljøemner ubevidst under emnerne, der debatteres på møderne. Eksempelvis når der snakkes indretning af arbejdspladsen; skal der være et bord her, skal lyset være på en anden måde eller kan hjælpemidler til fx



løft af emner forbedres. Fokusemner og løsningsforslag kommer ofte fra medarbejderne. Vores møder varer typisk 15 min., men kan, hvis der er behov, komme op på 30 min. 1 gang om ugen. Også vores tavler er forskellige siger Kristian”. ”Denne tavle er den helt enkle form, hvor vi har plads til at sætte 3 ark op. Vi har dog pt. kun gang i 2 ark; en med produktionsnøgletal og en handleplan for at få produktionen til at stige. Der har været en række problemer i området, som gør, at vi er ikke helt i mål endnu”, smiler Kristian. ”Det 3. ark kommer til at være produktionsplanen, men den håndstyrer vi i øjeblikket, indtil vi er oppe i volumen. Derefter er det vores helt klare holdning, at medarbejderne skal holde tavlemødet og afvikle produktionen mere selvstændigt”, siger Kristian.



"I et af vores andre områder kører vi mere systematisk og med en indrettet tavle, hvor medarbejderne kan notere de ting, som gør, at produktionen ikke forløber hensigtsmæssigt. Vores tavle er her indrettet i felter med Opgaver, Dato, Manglende hjælpemidler, Produktionsplan, Diverse, Husk samt Mødetider. Sidstnævnte fordi medarbejderne skifter til at møde tidligt og starte maskinen.

I dette område gør vi meget ud af målstyring, og vi arbejder med noget professionelt produktionssoftware, som kan analysere alt omkring maskinen. Og det er lykket os at få oppe tiden til at ligge mellem 60 og 70 %, her", smiler Kristian. "I dette område har vi en supervisor, som hjælper med at holde produktionen kørende.

Og selvom det er lederne, som afholder møderne hos os, vil vi rigtig gerne have medarbejderne til at engagere sig i drift og forbedringer. Jeg ser således ledelsens rolle som en katalysator for at aktivere medarbejderne i dette", siger Kristian. "Og der er ikke altid helt let. Vi har en klassisk arbejdsstyrke, og mange medarbejdere er trygge ved den eksisterende måde at køre produktionen på. Derfor kan det være op ad bakke, når konkurrencen dikterer ændringer i dagligdagen.

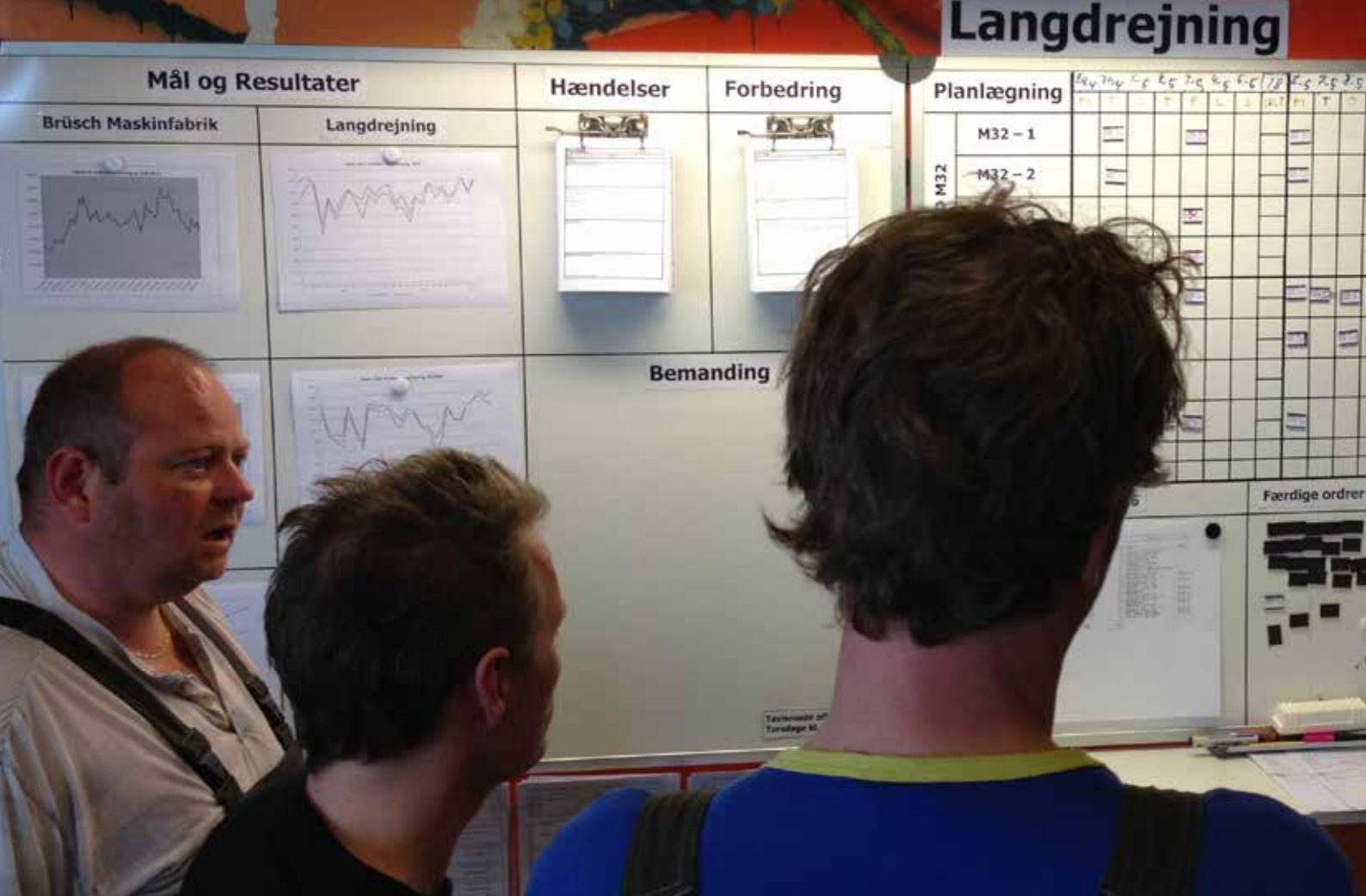
Man skal som leder kunne stå model til lidt af hvert", siger Kristian. "Og så er det vigtigt at tage positivt

imod det, som kommer. Alle vores medarbejdere vil virksomheden det bedste, så det er bare om at forstå, hvad de mener", siger han. "Vi udtrykker os alle forskelligt, og hvis ikke vi lytter efter, kommer de gode idéer slet ikke frem. Hvis vi bare én gang vælger at kigge den anden vej eller glemmer at igangsætte handlinger, mister medarbejderne troen på, at vi mener det alvorligt. Derfor er det vigtigt ikke at sætte for mange ting i gang – hellere få med gode handlinger, som vi kan nå at gennemføre".

I slutningen af fabriksrundvisningen dukker Henrik Linneberg op. "Har I fået set, hvad I ønskede?", spørger han. Og da vi bekræftende nikker, ser han glad ud. "Vi vil gerne bidrage med at vise virksomhed og håber på, at det kan inspirere andre", siger han.

På vej hjem er vi begge enige om, at det var en flot fabrik med orden på tingene, vi har besøgt, og tavlemødemetoden er helt igennem jysk (på den gode måde...); Ikke avanceret, ikke akademisk, men praktisk, jordnær og effektiv.

Af: John Villadsen, 3F og Jesper Palm, 2Management



## Tavler til synlig, medarbejderstyret planlægning

Brüsch Precision er en succesfuld mindre, metalbe- arbejdende virksomhed beliggende i Rødovre, som specialiserer sig i produktion af avancerede produkter til Medico, Forsvar og andre brancher, hvor kvalitet og præcision er afgørende for succes. Kunderelatio- nerne er langvarige, og "Kina" er ikke et emne. Brüsch Precision leverer kvalitet til tiden og er en værdifuld sparingspartner for sine kunder i udviklingen af nye produkter og komponenter.



Virksomheden har ca. 30 medarbejdere, er familie- ejet og ledes af Jakob Brüsch. Der er ingen produ- tionschef og ingen planlægger. Medarbejderne er i centrum, når der planlægges hos Brüsch. Én gang om ugen samles medarbejderne i de enkelte grupper (3 grupper og 3 tavler) om tavlen for at forholde sig til sidste uges resultater, denne uges produktion og den næste uges ordrer. Chefen er som oftest med, men ikke altid.

"Medarbejderne klarer rigtig meget selv. Det er dem, som kender ordrer og maskiner bedst. Tavlemøderne har givet en struktur og en klarhed i hverdagen, som gør planlægningsopgaven overskuelig. Medarbejderne fordeler selv vagter og opgaver, og ledelsen involveres kun, når der er specielle situationer, som f.eks. større indkøb, prioritering mellem kunder m.v.," udtaler Jakob.

Inden tavlemøderne var situationen en anden. Meget tid blev brugt på at vente på materialer og værktøj, og det gav frustrationer både hos medarbejderne, og hos ledelsen, som løb spidsrod for at "hekse" med plan- lægningen, som alligevel ofte endte med ikke at blive optimal.



”Vi har givet medarbejderne større ansvar, og det har de taget imod med kyshånd. De er vokset med opgaven, og det har lettet presset på de administrative funktioner,” fortæller en smilende Jakob.

Møderne varer typisk 15-20 min. En medarbejder fra lageret har sørget for at forberede alle ordrene på små magnetplader, som så kan rykkes rundt på tavlen under mødet. Det kan forekomme lidt ”gammeldags”, men det skaber synlighed og overblik.

Jakob fortæller: ”Måske kommer vi en dag til at bruge smarte touch screens til øvelsen, men den lavpraktiske tilgang har været den rigtige start. Vi er kommet hurtigt i gang uden en stor investering af penge og tid i en smart IT-løsning. Alle ordrer ligger naturligvis i vores planlægningssystem, men muligheden for fysisk at flytte rundt på ordrene og kunne skrive på tavlen med en sprit-tusch skal ikke undervurderes. Senere kan vi måske tage skridt mod større brug af elektronik.”

Resultaterne er ikke udeblevet. ”Der er mere ro i produktionen og administrationen, når planlægningen foregår ”på gulvet”. Leveringsevnen over for kunderne er steget, og det har også haft den sideeffekt, at medarbejderne lettere kan tilgodese hinandens behov for flytning og bytning af vagter, hvilket i høj grad er med til at øge medarbejdertilfredsheden,” siger en tilfreds Jakob som afslutning.

Af: Ulrik Schmidt, 2Management

## Trædesten og snubletråde

For at få succes med tavlemøder skal I gøre jer umage med:

### Ledelsesfokus

Den første forudsætning for succes handler om, at ledelsen går forrest og viser vejen. Dette både med egen synlighed og deltagelse, men særligt for at sikre, at de nødvendige ressourcer er til rådighed for processen. Her er det ikke bare gjort med mødedeltagelsen, men især ressourcer til at føre de ideer ud i livet, som kommer til syne på tavlemøderne.

### Inddragelse

Vær fra starten opmærksom på, hvad formålet med tavlemøderne skal være. Det kan godt være et forum hvor ledelsen informere, men de virkelige gevinster findes når tavlemøderne fungerer i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

### Gør tingene grundigt

"Er det værd at lave, er det også værd at lave det ordentligt." Sæt jer ordentligt ind i tingene, lav materialet grundigt, og kommuniker klart om processen og forventningerne. Tag gerne omgivelserne med på råd, og lad være med at haste tingene igennem.

### Gør tingene enkelt

Lad være med at have for mange ting på dagsordenen fra starten. "Øvelse gør mester", og man kan altid udbygge tingene. Start med de 3 grundlæggende skridt, og bliv god til at køre tavlemøder, før I arbejder på at udvikle mere. Tavlemøderne skal samtidig have en praktisk tilgang, og høje ambitioner fra starten kan gøre tingene vanskelige at gennemføre.

### Tålmodighed - det koster noget at spare noget

Tavlemøderne er en investering, som ikke altid giver "positiv likviditet fra dag 1". Man kan godt stirre sig blind på de mange ressourcer, som er bundet til at afholde møderne, med hvis I skal have succes, er I nødt til at have en stærk tro på, at pengene kommer igen. Der kan samtidig opleves gode og dårlige møder, og hvis man skal have tavlemøder til at lykkes, skal man holde fast i projektet.

### Synliggør resultater

Spred de gode historier, for skeptikerne fylder ofte rigtigt meget. Lad være med at underdrive problemerne, men fokuser primært på de positive oplevelser, der fremkommer. Resultater taler for sig selv, men at synliggøre resultaterne taler bare endnu mere, og det kan være afgørende for succesen med tavlemøderne.

### Fornyelse

Når tavlemøderne har kørt succesfuldt i en længere periode, kan man overveje at forny rutinerne. Det er ikke et mål i sig selv at gøre tingene på en anden måde, men det kan holde motivationen oppe. Det er ikke nødvendigvis grundlæggende ændringer, der skal til, men tit små justeringer og udbygninger, som skaber mere energi. Denne finjustering er nødvendig både i opstartsfasen og når møderne har kørt er i stykke tid.



# Idéer

genoprettelse af langsomt  
31/10-2014 Deadline

HUSK at fyldte Vase  
På gulvvaske ... 28-05-14  
4/21

Husk at læse  $\Pi$ -Container efter jert  
Efterladt åbent projekt 28/5-14

Nr

1

OPFØLGNING

2

Balken

3

Nyt

4

5

6

7

8

9

10

## Prioritering

Gennemfør  
Nu

Nyt  
Projekt

Stor

# Få mere at vide

## Arbejdsmiljøadresser og hjemmesider

### Arbejdstilsynet

Landskronagade 33  
2100 København Ø  
Telefon: 70 12 12 88  
E-mail: at@at.dk  
www.arbejdstilsynet.dk

### BFA Industri

Fællessekretariatet  
Postboks 7777  
1790 København V  
Web: www.bfa-i.dk

## Organisationer

### Dansk Industri,

H.C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
Telefon: 33 77 33 77  
E-mail: di@di.dk  
Web: www.di.dk

### CO-industri

Molestien 7  
2450 København SV  
Telefon: 33 63 80 00  
E-mail: co@co-industri.dk  
Web: www.co-industri.dk

### Lederne

Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Telefon: 32 83 32 83  
E-mail: lederne@lederne.dk  
Web: www.lederne.dk

### 3F

Fagligt Fælles Forbund  
Kampmannsgade 4  
1790 København V  
Telefon: 33 14 21 40  
E-mail: 3f@3f.dk  
Web: www.3f.dk

### Dansk Metal

Molestien 7  
2450 København SV  
Telefon: 33 63 20 00  
E-mail: miljosekr@danskmetal.dk  
Web: www.danskmetal.dk





CO-industri  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)  
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri  
[www.di.dk](http://www.di.dk)  
Tlf. 3377 3377



Lederne  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
Tlf. 32 83 32 83



[bfa-i.dk](http://bfa-i.dk)

