

Vi avler brandmænd

Jeg har tidligere været inde på mellemlidernes rolle i byggeprocessen. De er en meget vigtig gruppe, men bruger vi dem rigtigt?

Igen og igen møder jeg mellemlidere, der er fortravlede. De starter før folkene om morgenen og de går hjem langt senere. Tolv timers arbejdsdag er ikke ualmindeligt, hvortil kommer det, der lige skal klares i weekenden.

Min påstand har været, at mellemlidene prioriterer forkert, at de er så stressede, at de løser de problemer i dag, der skulle ha' været løst for uger siden. De er 'brandmænd' - ikke planlæggere. Jeg har også påpeget, at de ofte selv er flaskehalse i det flow, der skaber den glidende byggeproces, og at de derfor skal aflastes, for det er jo flaskehalsene, der bestemmer tempoet i selve produktionen.

Det lyder så enkelt, men hvorfor sker det så ikke i hverdagen? Mellemlidene må da også ha' familie, der skal tilgodeses. Det er jo ikke arbejde det hele. Eller er det?

Spørgsmålet kom op på IGLC's vintermøde, hvor Will Lichtic fra det store Californiske hospitalsfirma Sutter Health påpegede, at problemet måske er, at vi udvælger vores mellemlidere ud fra deres evner til at være 'brandmænd'. En god mellemlid er en, der er i stand til at løse problemerne - her og nu. Så ham fremmer vi. Dermed sætter vi normen for andre, der også vil gøre karriere, og det leder til, at vi udvikler brandmænd og ikke de planlæggere og ledere, der forebygger brandene. I bund og grund er der altså tale om et stykke avlsarbejde.

Will sagde helt rigtigt, at vi snarere skal udvælge og uddanne vores mellemlidere til at formulere problemet - og ikke til at anvise løsningen!

Jamen hov!! Problemet skal da løses.

Javist, men måske ikke lige her og nu. Hvis problemet i stedet blev formuleret klart, var der måske løsninger, mellemlidene slet ikke havde tænkt over i travlheden. Og sikkert ganske ofte. For hver to hænder vi køber, får vi en gratis hjørne, og kommer alle hovederne i sving, opstår der ofte helt nye idéer. Problemet er derfor måske snarere, at vi rekrutterer, hyrer, uddanner og værdsætter 'brandmænd' - de, der 'kender' løsningen 'up front', hvor vi i stedet skulle søge tvivlere, der spiller problemet videre til hele gruppen.

Spild af tid?

Toyota praktiserer dette princip i deres produktudvikling. Hold flere alternative løsninger i live så længe som muligt. Så vælger du ikke forkert, og skal tilbage og lave om.

Mellemlidene skal altså ikke selv være brandmanden, der har løsningen parat, men ham der formulerer opgaven og lader teamet løse den.

Sven

Trimmede Tanker © er en medlemsservice til medlemmer af foreningen Lean Construction-DK. Forfatteren er Sven Bertelsen, der ca hver anden uge sender et brev om et emne af særlig interesse for vores medlemmer. Brevene udtrykker Svens personlige meninger, som ikke nødvendigvis er foreningens. Kommentarer brevene bør derfor sendes direkte til Sven på sven@bertelsen.org

Vi sender *kun* brevene til medlemmer af LC-DK, men flere medarbejdere hos en medlemsvirksomhed kan godt komme på mailinglisten. Brevene lægges samtidig som filer til download på foreningens hjemmeside for medlemmer: <http://www.leanconstruction.dk/10968>. Først efter ca 6 måneder lægges brevene på den åbne hjemmeside.

Anmodning om at komme på listen sendes til foreningens faglige sekretær Rolf Simonsen: Rolf.Simonsen@teknologisk.dk

Kortere citater kan ske med angivelse af kilde, brug af større dele eller hele brevet skal aftales med forfatteren.