

Det skal gøre ondt

Spørgsmålet om ugeplanen kommer op igen og igen. Skal man planlægge efter at kunne nå en PPU på 100% i næste uge, og ha' en buffer af arbejde der kan udføres, hvis man er hurtigere færdig, eller skal man hellere overbelaste ved at lægge lidt mere arbejde ind i ugeplanen? Ikke for at presse systemet til en højere produktivitet, men for at finde de svage led i flowet.

Toyota - vores store forbillede - gør nok mest det sidste. Men de har også et stabilt flow, hvilket vi unægtelig ikke har i den kaotiske byggeproces. Glenn Ballard foreslog derfor i 1999 i Berkeley, at vi underbelastede sjakkene 'upstream' for at få et pålideligt flow 'downstream'. Den gang var jeg målløs. Overkapacitet var jo spild! Men Glens argument var, at der altid var noget andet, de ledige hænder kunne sættes til: Ikke-kritiske arbejder, oprydning, efteruddannelse ...

Det var før jeg havde studeret Shingo, og jeg så ikke betydningen af flow i forhold til en effektiv udnyttelse af arbejdskraften. Siden da har spørgsmålet imidlertid ligget bag i mit hoved, og det dukker op igen og igen i debatten. Glenn Ballard sagde ved EGLC-mødet i efteråret i Malmø igen: *'Det drejer sig om at stabilisere flowet, før du effektiviserer operationerne'* og her er jeg enig. Men da han tilføjede: *'og reducerer bufferne'*, kom jeg i tvivl.

'Buffere er som narkotika' siger Shingo, *'de sløver opmærksomheden over for svigt' i flowet*. En underbelastet ugeplan er en buffer, og dermed en sløvende faktor over for flowet.

Belaster vi derimod systemet helt op til kapaciteten, så går det i stå, hvis flowet ikke er i orden, og har vi ingen buffer, så lærer vi på den barske måde at finde og rette årsagerne til svigtet.

Vi gjorde det - uden at tænke over det - i projektet Byggelogistik: 'just-in-time materiale-levering' i begyndelsen af 1990'erne, og i dag forstår vi det. Brydes det jævne flow, går arbejdet i stå, eller materialer hober sig op. Det kan vi se, og undersøge og rette. Men det skal gøre ondt, at der er noget, der gøres galt.

Og det er her PPU kommer ind.

I starten mente jeg - som mange andre - at PPU er en slags 'karakterbog'. 100% måtte derfor være målet, og at der altså ikke skulle overbelastes. Et pålideligt flow er jo umiddelbart kilden til en mere effektiv byggeproces. Senere har jeg imidlertid erkendt, at PPU er langt mere indviklet, for det er en metode til læring om svagheder i flowet - hvad var det, der gik galt? - for derefter at kunne gribe ind.

Mange i udlandet arbejder med en underbelastning og med en 'workable backlog', dvs. en buffer af opgaver, der er parate til at blive udført, men som ikke er kritiske. Derefter underbelaster de det primære system, og har hele tiden bufferen at falde tilbage på.

Det lyder logisk hvis man ser på effektivitet i operationerne, at alle hele tiden har noget at lave, men er det rigtigt set i et flowperspektiv? Jo, her og nu måske, men problemet er, at det ikke leder til forbedring på længere sigt. Fejl i flowet bliver ikke synlige.

Vi har desværre den holdning over for fejl og svigt, at de skal undgås nu og her, og at nogen skal bebrejdes. Men er der ikke tale om direkte sjusk, er fejl ofte vores vigtigste kilde til læring og forbedring. Vi kalder det 'erfaring'.

Sven

PS! Fortalte jeg, at når man i mine unge dage skulle ud og sejle fra by til by i Grønland, var det vigtig at ha' en 'kendt-mand' med som en slags lods.

Da jeg en gang forsigtigt spurgte til baggrund og uddannelse for denne 'lods', fik jeg at vide, at det var én, der havde stået på de fleste skær!

Man lærer af sine fejl!

- 0

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 til 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.