

Last Planner – én gang til

Mange har den opfattelse, at Lean Construction - og dermed Trimmet Byggeri - drejer sig om Last Planner. Men det er helt forkert!

Last Planner er et væsentligt værktøj, men det er ikke kernen.

Lean Construction er en tilgang til byggeprocessen, der er baseret på et effektivt flow og et minimum af spild. Kombineret med erkendelsen af, at planer ikke holder, fordi de ikke *kan* holde, når man hurtigt frem til metoder, der minder om Last Planner, når man forsøger at indføre principper fra Toyota Production System.

Greg og jeg diskuterede dette en sommeraften i Idaho i 2001. Vi var ude at gå i hans smukke dal, og vi fortsatte ved køkkenbordet til godt ud på natten. Næste morgen havde han ikke mindre end seks strategier noteret på en Post-it lap, og vi talte om at skive et paper om dette. Det blev desværre ikke til noget, og nu har jeg glemt et par af strategierne, men her er de, jeg husker endnu:

Da vi begyndelsen af 1990'erne herhjemme lavede forsøg med Byggelogistik, Just-in-Time levering af materialer, dukkede metoden op, og den virkede. Look Ahead kaldte vi Varsel, hvor vi 3 uger frem adviserede om, hvad der formentlig skulle bruges. Samtidig blev Last Planner i vores version en måde at styre logistikken på, idet vi gjorde tømmerhandleren og VVS-grossisten til vores central-lagre.

I en tid, hvor flow af information ofte er kritisk, fordi man har en samtidig projektering og udførelse - kommer man tilsvarende til noget, der ligner Last Planner, og det samme kan vel siges om de øvrige flow, der føder processen: Materiel, mandskab, plads og ydere forhold.

På et tidspunkt efter Projekt Hus så vi, at hvis vi ville delegere ansvaret, var Last Planner en fin måde at gøre det på. Sjakkene kunne overtage den operationelle arbejdsplanlægning, mens mellemlederne kunne koncentrere sig om den langsigtede strategi. Inspirationen var blandt andet US Marines.

På samme rejse i 2001 introducerede Greg mig til Hal Macomber, der forklarede sine metoder under overskriften: Making and Keeping Reliable Promises. Igen kom Last Planner frem som en metode til planlægning, når målet var samarbejde. Ugeplanen er tilsagn på sjakniveau, periodeplanen på mellemlederniveau, mens procesplanen er det på virksomhedsniveau.

Nu kan man sige, at det viser, hvor genialt Last Planner er og jeg er ikke uenig. Men det interessante for mig er dog, at metoden af sig selv dukker op ud fra vidt forskellige strategier. Det leder mig til den konklusion, at Last Planner ikke er en metode i sig selv, men en konsekvens af ønsket om at styre flow i usikre omgivelser. Metoden vil dukke op igen og igen.

Det er jo helt fint, men Lean er et spørgsmål om at stabilisere flowet og reducere variabiliteten, ikke i første omgang om at styre det usikre flow. Og her kan

Last Planner godt anskues som en lap på systemerne. Vi kæmper mod effekten af usikkerhederne i stedet for at eliminere kilderne. Fint for her og nu, men ikke holdbart på længere sigt.

De amerikanske bilfabrikker rullede de defekte biler til side ved enden af samle-båndet og udbedrede fejlene, da Womack studerede dem i 1980'erne, mens Toyota stoppede produktionen og fandt kilden til fejlen. Og først når den var elimineret, kørte man igen.

Derfor er PPU så vigtigt, for det er vores væsentligste kilde til at konstatere og eliminere fejl i processen, og derfor er en PPU på 80-90 procent for ugeplanen det, vi skal sigte efter. Vi skal overbelaste systemet, så vi finder og udbedrer de svage led.

De, der springer over PPU - eller planlægger efter at nå 100% - snyder sig for muligheden for at forbedre deres proces.

Last Planner er en tænkning, ikke en metode

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 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 sekretær Gry Nelson: gry.nelson@teknologisk.dk

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