

Kaizen, 5S, Gemba, Flaskehalse og Flow

Lean tænkningen er rig på japanske begreber som advokeres kraftigt af de troende. Jeg selv ser dem også som nyttige, men forholder mig lidt mere kritisk, når det kommer til byggeprocessen: Hvor og hvordan tager man fat i denne jungle?

Gemba - gå ud og se med øje for spild. Se, hvad der egentlig sker og især hvad der ikke sker eller hvad der sker, der ikke skaber værdi. Altså gå ud og se efter spild. Det er et godt sted at starte, og det er her, jeg ofte selv starter processen for at åbne øjnene for mulighederne for forbedringer.

Last Planner er derefter et naturligt sted at starte forandringen. Det giver en hurtig og mærkbar effekt, og så er man i gang. Men det er kun starten.

Overvej Kaizen. Find alle de små og store uhensigtsmæssigheder - snublestenene - og fjern dem. Enkelt og lige til.

5S - gå ud og ryd op på de enkelte steder - på byggepladsen eller på værkstederne bag. Bring orden, indfør forebyggende vedligehold af materiel og så videre. Især nyttigt ved den stationære produktion hjemme på værkstederne, men naturligvis også på byggepladsen hvor det ofte gælder om ikke at kvæle sig selv i materialer, affald og materiel.

Men stop for alt i verden ikke her!

For det drejer sig ikke 'bare' om at finde de lokale forbedringer, men især om at forbedre flowet og eliminere de flaskehalse, der bestemmer throughput - altså hvor meget, der produceres.

Det er flowet, der bør være i fokus ved indførelsen af Trimmet Byggeri. Ved at se på processen finder man ofte operationer, der slet ikke er nødvendige, og hvorfor så bruge tid på at effektivisere dem? De skal jo hellere elimineres.

Jeg har for nyligt oplevet en klient, der var godt på vej til at forbedre sit samlede flow, skifte til fokus på 5S et bestemt sted i produktionen. Måske en flaskehals, for så giver det mening, men næppe den globale flaskehals, der styrer det samlede throughput. Som lokalt initiativ lød det fornuftigt, men det er en optimering af en funktion, der måske slet ikke er nødvendig, hvis man ser på flowet. Og det trækker på kræfter i forandringsledelsen, der måske hellere skulle være brugt andre steder.

Når vi indfører lean metoder, bør vi altid se på den samlede proces - som vi i byggeriet knap nok kender eller har analyseret. Min udfordring om byggeprocessens værdikæde i Semiramis står i hvert fald åben endnu, og jeg er slet ikke kommet til de detaljspørgsmål, der ligger bag. Spørgsmål, der virkelig vil sætte fokus på flow.

I bogen *Målet* siger Goldratt det tydeligt. Forstå processen - flowet - og find og eliminer flaskehalsene. Og når du så er godt kørende, så ryd op i operationerne.

Sven

PS! Dette tema er behandlet i *Velocity* - en læseværdig ny roman fra Goldratt's institut.

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, gn@teknologisk.dk.

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