

Forventninger til ugemødet

Randi Muff Ebbesen

februar 2007

I forbindelse med indførelse af planlægningsystemet Last Planner System (LPS), er ugemødet ofte beskrevet som det tiltag, håndværkerne er rigtig glade for og som har en effekt. Men på trods af de rosende ord, er det ikke altid ukompliceret at implementere ugemødet. I det følgende følger vi en byggeplads over 6 måneder i forbindelse med implementeringen af ugemødet.

På en byggeplads havde bygherren bestemt, at der skulle implementeres LPS, og det blev besluttet at repræsentanter fra alle fag på pladsen hver uge skulle deltage i et planlægningsmøde. Det var håbet, at et sådant møde ville give et bedre samarbejde på byggepladsen.

"Jeg tror det er fint med sådan et møde – så ved man jo hvad hinanden laver og hvad man kan forvente den kommende uge". Anders, talsmand for tømrersjakket, var fra starten meget positiv overfor ugemøderne og forventede sig meget af pladsen. De havde tidligere været på en plads, hvor man gjorde noget lignende. .."det virkede rigtig fint – på nær med et tysk sjak. Dem havde byggeledelsen nu ikke helt styr på". Også smedene forventede sig meget af ugemøderne. "Det er en god ide, så vi ikke kommer til at gå oven i hinanden", fortalte en af dem en dag, i starten af byggeperioden.

Ingen håndværkere, på nær tømrersjakket, havde tilmeldt sig intromødet, hvor ugemødet ville blive introduceret. Mødet blev derfor aflyst, og det var forventet, at håndværkerne ville blive lidt trætte af at skulle sidde til møde inde i skuret hver uge. Men det viste sig efter de første par møder, hvor

også en ekstern konsulent deltog, at de alligevel var med på den. De forventede alle, at denne plads ville blive anderledes end andre, fordi her skulle der være styr på tingene. Udover ugemødet var det også besluttet at folkene skulle sidde i et fælles skur til pauser og møder. Byggelederen, Preben, der også var mødeleder ved ugemøderne, syntes også, at han kunne se en positiv effekt på kommunikationen mellem folkene.

"Det har jo været en medvirkende grund til, at jeg har kunnet være så meget væk fra byggepladsen. Jeg har selvfølgelig brugt en masse tid på projektet, men det har så været inde på kontoret med al mulig andet." Preben fandt heller ikke, at den nye planlægningsmetode var svær at overskue, eller stillede nye krav til ham som mødeleder. "Bliver det ikke værre, så tror jeg, det er til at finde ud af."

Efter nogle uger, kunne Anders se en virkning af mødet.

"Det er lige som om det bliver taget mere alvorligt, når vi siger det til ugemødet". Han havde før haft fat i Preben mht. noget jord, der skulle

flyttes, men der var ikke rigtig sket noget. Men da han tog det op til ugemødet, blev det flyttet samme eftermiddag.

På den ene side, var det jo glædeligt, at folk tog aftalerne fra mødet alvorligt. På den anden side var det lidt trist, at det var nødvendigt at sige det til mødet, før tingene blev gjort. Der gik nogle uger med møderne. De blev nok ikke udført helt efter teorien, men det lod til, at alle fagene meldte ind med deres opgaver og tog møderne alvorligt. Tømrerne gik dog og tænkte lidt over det med møderne nogen tid.

Anders stoppede mig efter et ugemøde. Der var lige noget, han skulle snakke med mig om. "Kan det passe, at byggelederens opgaver ikke skal med på planen over de ting, der skal laves i næste uge?" Anders var ved at være lidt træt af, at der var en del aftaler Preben ikke overholdt og som han ikke skrev ned på ugeplanen sammen med de opgaver, de andre fag skulle sørge for.

I bund og grund havde Anders jo ret, Prebens opgaver var jo lige så vigtige for processen som de andre fags. Men det var som om byggelederen ikke så sig selv som en del af den proces, der blev planlagt ved ugemøderne. Efterhånden som tiden gik, viste der sig også andre uoverensstemmelser mellem deltagerne i forbindelse med ugemøderne.

Smedene kom lidt senere ind til mødet, og gav sig derefter til at aftale, hvad de skulle lave i næste uge, mens mødet var i gang i den anden ende af bordet. "Hører i overhovedet efter?" Smedene

blev afbrudt i deres interne planlægning af Preben. Mureren havde heller ikke forberedt sig. "Det er altid rart med en murer, der har forberedt sig" kom det tørt fra Preben, og de andre grinede. Efter mødet tog Anders igen fat i mig, han var tydeligt irriteret. "Det er som om der ingen konsekvens er, hvis man ikke tager planlægningen eller aftalerne alvorligt".

Tømrerne var generelt meget omhyggelige med at forberede sig til møderne. Sjakket mødtes i skuret i deres pause for at diskutere arbejdets stadi samt næste uges arbejde. De skrev deres aftaler ned og Anders tog dem med til ugemødet. Andre fag tog det mere afslappet, svenden gik måske lige en runde inden mødet for at snakke med folkene, mens andre igen tog det på rutinen.

"Hvad så Anders, er der mere på indkøbslisten?", Preben kiggede lidt irriteret på Anders, der læste højt fra sin huskeliste. De andre grinede lidt. "Nå, så kan det være vi kan gå videre til de andre?"

Tømrernes grundige planlægning og detaljering af deres planer virkede dominerende på de andre fag. Derfor blev de nogle gange stoppet i at fremlægge deres arbejdsplan for næste uge. "Det tager vi på byggemødet", kunne Preben f.eks. sige, for at komme videre.

"Det er jo fordi, tømrerne er akkordlønnede. De går bare så hurtigt frem uden at spørge os andre om der er noget vi skal have ordnet inden de f.eks. lukker væggen", sagde en af smedene

en dag. "Ja, hvis I havde været der til planlægningsmøderne, vidste I jo godt at vi ville lukke", svarede Anders. "Det gælder om at tænke rationelt, man ved da at der skal noget i væggen", sagde smeden. Anders svarede spidst "Jeg har også altid spurgt".

Tømreren kontaktede mig ofte for at få uddybende information om, hvordan andre pladser kørte ugemøderne og hvad teorien sagde omkring forskellige problemer. Anders satte sig meget ind i, hvad det gik ud på, men efterhånden som tiden gik og de andre fag ikke blev bedre til at planlægge, blev han mere og mere frustreret.

"Jeg synes måske der er lidt for lidt styr på det. Når vi nu sidder sammen der hver uge, så synes jeg der burde være mere styr på pladsen", Anders fortalte om sine frustrationer. Som eksempel sagde han: "Vi havde aftalt at vi skulle lave noget gulv heroppe. Elektrikerne var ikke færdige, og så begyndte jeg at skabe mig her i morges, og det burde jo ikke være nødvendigt. Man burde ikke følge op på en ting, når vi nu har aftalt det på de her ugemøder"

Preben havde i starten fået en del respons på sin rolle som mødeleder fra

den eksterne konsulent. Men som Anders sagde:

"... det kommer jo sådan set lige så meget os ved som Preben. Det er ikke for at hænge nogen ud eller noget, men vi kan jo alle sammen lære af det her. Det var vel det, der var meningen. Men jeg tror da, at vores forventninger, de har været alt for høje."

Efterhånden som projektet skred frem og forskellene i forventningerne til ugemødet blev mere og mere synlige, gik samarbejdet i hårdknude. Tømreren havde været rigtig positiv og ville udnytte ugemøderne til at få en bedre plads. Det samme ville de andre fag i princippet, men de var knap så ambitiøse, og der opstod spændinger og frustrationer fagene imellem. Det endte i en åben konflikt mellem tømrerne og de andre fag.

Formålet med denne historie var ikke at give svaret på, hvad man skal gøre for at sikre en succesfuld implementerings proces, men derimod at minde om, at **virkeligheden på byggepladsen er noget mere kompliceret end den verden, teorien tager udgangspunkt i.**

Alle navne og samtaler er opdigtede med udgangspunkt i samtaler og interviews med håndværkere på et konkret byggeri.

Om Forfatteren

Randi er ph.d.-studerende ved Institut for Produktion, Aalborg Universitet.

Hun arbejder i sit projekt med udviklingen af byggeprocessen ved hjælp af den viden, der allerede findes hos aktørerne i branchen.

Uddybende information kan fås ved henvendelse til Randi på e-mail: randi@production.aau.dk. Se også: www.leanconstruction.dk/innovation for mere information omkring ph.d.-projektet.
