



Käre läsare,

Vi håller på att planera två seminarier. Det första är med Professor Stig Ottoson, skaparen av DPD, och det andra med Dr Pia Moberg. Pia har som första västerlänning fått full insyn i Matsushita Institute som är Japans och en av världens absolut främsta skolor för ledare.

## Det strategiska tänkandet bakom...

De olika produktutvecklingsmetoderna är högst intressant, om man är lagd åt det hållet. Låt oss gå tillbaka till den tid då alla människor var jägare och samlare. Visserligen var man beroende av djurens säsongsbundna vandringar som gav en viss rytm, men annars gällde det att bryta rytmen, att vara oförutsägbar för bytesdjuren.

Med odlingen kom de långa trista repetitiva arbetsdagarna som följde årstidsväxlingarna och som belönades med gröt, dag efter dag. Med industrialismen kom beroendet av klockan. Järnvägen krävde samma tid i hela landet och därmed gick alla i takt.

Industriellt, mekaniskt tänkande parat med Scientific Management var grunden för det strategiska tänkande som gav upphov till utnöttningskrig och mynnade ut i första världskrigets masslakt. Stormeld skjuts i anfallsmålet från klockan K-30 minuter till K+5 minuter. Klockan K rusade tusentals man på linje mot fienden och mot sin egen död. Aktiviteterna var styrda av klockan och tidplanen.

Planen hade gjorts upp av en stab långt bakom de egna linjerna. Staben saknade egna erfarenheter av den "värdeskapande verksamheten" och förlitade sig därför på rapporter från fronten och flygspaning. Vid minsta aktivitet vid fronten var rapporterna inaktuella innan de ens var skrivna.

"Krig gör segraren dum", som Nietzsche sa, och det var på förlorarsidan som man studerade alternativa strategier och kom att fullända manöverkrigföringen.

I manöverkrig håller man en reserv som man sätter in där man får framgång för att understödja framgången och få den att växa. Detta är tvärt emot tankarna bakom utnöttningskrig där man vill behålla den yttre ordningen, linjens rakhet, följandet av planen, etc, och därför sätter in extra resurser där man erfar motstånd eller misslyckande. I utnöttningskriget "kastar man goda pengar efter dåliga" i ett försök att tvinga sin vilja på verkligheten.

I manövertänkandet trycker man ner besluten på lägsta möjliga nivå och styr med att dela ut uppdrag, beskriva ett önskat sluttillstånd, en vision, och klargöra "commander's intent". Man talar inte om för folk vad de skall göra, men kräver ständig rapportering av vad de gör. Vilket leder till en anpassning av verksamheten till verklighetens förutsättningar.

Som jag ser det är arvtagarna till tänkandet bakom utnöttningskriget de statiska produktutvecklingsmetoderna Concurrent Engineering (CE), Integrated Product Development (IPD), och olika stage-and-gate varianter (SG).

Medan dynamiska metoder såsom LPD och DPD har sina teoretiska rötter i manövertänkandet.

## Veckans bok

**D**et här är en bok om strategi. Närmare bestämt flygöverste John R Boyds teori om strategi, som denne kom fram till efter att ha studerat 2500 år av mänskliga konflikter, tillämpad på företag och affärer, och författad av Dr Chester Richards, också han flygöverste och en av Boyds förtrogna.

I strategisammanhang är en konflikt en kamp eller konkurrens om begränsade resurser där den enes vinst är den andres förlust. I en konflikt kan inte båda nå fullständig seger, för i så fall är det ingen konflikt.

Dessutom kan man lägga till: det är en kamp mot en motståndare som är intelligent och som inte vill oss väl.

Detta gäller självklart för krig som är den naturliga tillämpningen av Boyds teori, men eftersom Boyd fann grundläggande mönster som gäller alla konflikter så kan man finna tillämpningar inom andra områden och det är detta som författaren Chester Richards behandlar i sin bok.

Teorin har sina rötter i främst Sun Tzu (ca 400-500 fKr), Miyamoto Musashi (ca 1585-1645) och manöverkrigföring som utvecklades i den tyska krigsmakten från första världskriget fram till andra världskriget och som visade sig vara oerhört framgångsrik under invasionen av Frankrike 1940, samt studier av hundratals historiska slag.

Manövertänkandets mest kända civila tillämpningar är Toyotas bilproduktion och produktutveckling (LPD) samt den produktutvecklingsfilosofi/metod som går under namnet Dynamic Product Development (DPD).

Bokens första del beskriver manövertänkande på en grundläggande nivå. Den som gått svenska armens plutonchefsskola eller högre känner igen sig även om allt inte behandlas eller tas upp av författaren. Bokens styrka ligger förutom i det att den förklarar Boyds teori, i tillämpningen på företagsledning; i de råd och förslag som författaren ger. Här är boken unik och rekommenderas varmt.

Chet Richards driver webbplatsen [www.chetrichards.com](http://www.chetrichards.com) som ger mer information om Boyd och dennes strategi och innehåller ett stort antal intressanta artiklar.

Boken får ★★★★★.



Chet Richards,  
**Certain to Win**,  
Xlibris 2004,  
ISBN 1-4134-5376-7  
(187 pages, 139\*216 mm)