



Vad är LPD?

För precis ett år sedan (veckobrev 2009, no 53) ställde jag den frågan och besvarade den genom att jämföra hur Liker, Ward, med flera, samt hur jag själv definierade LPD. De olika definitionerna och även mitt svar låg på nivån: följande principer sammantagna bildar LPD. Nästan som "har du de här verktygen i lådan så har du LPD".

Sedan dess har jag skrivit en bok om LPD (*Lean Product Development På Svenska*), genomfört populära utbildningar i LPD tillsammans med Stefan Bükk och vi har gjort intressanta iakttagelser från företag i LPD-nätverket som provar olika LPD-angreppssätt. Insikten om vad LPD kan vara har definitivt mognat.

I olika LPD-dialekter betonas kunskapens betydelse. LPD är en lärande strategi. Ofta beskrivs detta som att chefen är lärare. Kunskapen flödar neråt. Men det räcker inte, för vi vet att kunskap flödar åt alla håll och att en god chef kan förlita sig på att underställda bidrar med sin kunskap. Vi lär av varandra. Vi är som en skål med ångande nykokt ris (som lär vara *kanji* för "endräkt") där varje riskorn är en människa i gemenskapen. När människor "andas i takt" som det ångande riset så råder harmoni, *ai*, som inte betyder en utslätad ljumhet där alla sitter och fånler utan något helt annat. Harmoni kan finnas till och med i strid, enligt japanskt synsätt, och mycket riktigt finns det en harmonins stridskonst, Aikido.

Lean-begreppet har blivit fullt av "buzz words" såsom: waste, flow, takt, kaizen, etc. Men Taichi Ohno (som tillskrivs skapandet av Toyota Production System) strävade inte efter detta. Han strävade efter harmoni i betydelsen krafter i balans. Harmoni mellan marknad och produktionsapparat, harmoni mellan leverantörer och Toyota, mellan Toyota och medarbetare, etc. Grunden för Lean i Toyotas tappning är harmoni, att andas i takt med marknaden, etc. Allt annat är bara medel för att uppnå harmoni. Det var därför som Ohno motsatte sig att man skrev ner och kodifierade lean-metoderna och lean-verktygen (och det är därför som vi betonar BUS framför stakeholderbegreppet, customer first, etc).

Kiichiro Toyoda (som grundade Toyota Motor) såg målet som ett system, ett perfekt flöde, där ett köp av en Toyota-bil föranledde produktion som om alla delar förbands av en osynlig tråd som drog fram verksamheten.

Vad driver kaizen, vad är det dragande målet? Hur vet jag att förbättringsförslaget verkligen förbättrar? Eftersom det är harmoni med omgivningen som anger riktningen i ett Lean-företag så är allt som stör harmonin slöseri och skall bort medan det som stöder är värdefullt. Detta är kärnan i vad som drivit Toyota, som jag förstår det.

Frågan är varför Ohno ville skapa harmoni (i japansk tappning) med kunder, samhälle, etc. Jag menar att svaret ligger i ett gott syfte. Sakichi Toyoda som var en oskolad uppfinnare från den japanska landsbygden hade upplevt hur det hårda, enformiga arbetet vid enkla textilmaskiner för en mager lön, bröt ner textilarbetarnas kroppar. Därför gjorde Sakichi vävstolsuppfinnningar för att lätta textilarbetarnas bördor, bland annat genom att "separera människan från maskinen".

Uppfinningarna kommersialiserades i Toyoda Loom som kom att bli ett mycket framgångsrikt företag. Sakichi ansåg också att varje människa någon gång under sitt liv borde genomföra ett stort projekt till nytta för sina medmänniskor. Sonen Kiichiro Toyoda som var universitetsutbildad ingenjör, och något av en uppfinnare som sin far, använde resurser från Toyoda Loom

för att starta Toyota Motor "för att Japan var i behov av en inhemsk bilindustri". I förverkligandet av sin dröm, tog Kiichiro oerhörda risker som hotade hela Toyoda-koncernens existens, och han arbetade så hårt att det förmodligen kostade honom livet. Den 27 mars 1952 avled Kiichiro Toyoda av ett brutet aneurysm i hjärnan och det blev Kiichiros förtrogne, Eiji Toyoda, som fick förverkliga Kiichiros idéer om produktutveckling och produktion och göra Toyota till världens största biltillverkare.

Både far och son Toyoda drevs framför allt av ett ädelt syfte som attraherade skickliga medarbetare. Kanske kan vi också finna något värdefullt i detta.

Veckans bok

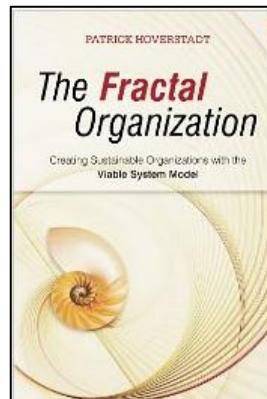
PATRICK HOVERSTADT har skrivit den bok som jag önskar att jag hade läst redan för trettio år sedan, för jag ser klart hur jag hade kunnat ha stor nytta av de kunskaper som boken vill förmedla. Det hade emellertid inte varit möjligt eftersom boken skrevs och gavs ut helt nyligen.

Hoverstadt är både akademiker och managementkonsult. Sin konsultverksamhet baserar han till stor del på dr Stafford Beers *Viable Systems Model* (VSM)

som utgör en systembeskrivning av de fem nödvändiga komponenter (delsystem) som varje organisation eller system, såsom ett företag, måste bestå av för att vara livskraftigt. Oerhört fascinerande men alltför invecklat för att beskriva med några få meningar. Vidare beskriver Hoverstadt också ett antal arketyper eller typiska handlingsmönster som han stött på i sin konsultpraktik och forskargärning, också detta mycket intressant.

Den här boken skall du genast köpa och läsa för att få tillgång till en teoribildning som hjälper dig att bättre förstå och förbättra den organisation där du verkar.

Boken får fem av fem möjliga guldstjärnor ★★★★★.



Patrick Hoverstadt
The Fractal Organization: Creating Sustainable Organizations with the Viable System Model,
John Wiley & Sons (17 Oct 2008)
ISBN-13: 978-0470060568
(336 pages, 226*150 mm)