

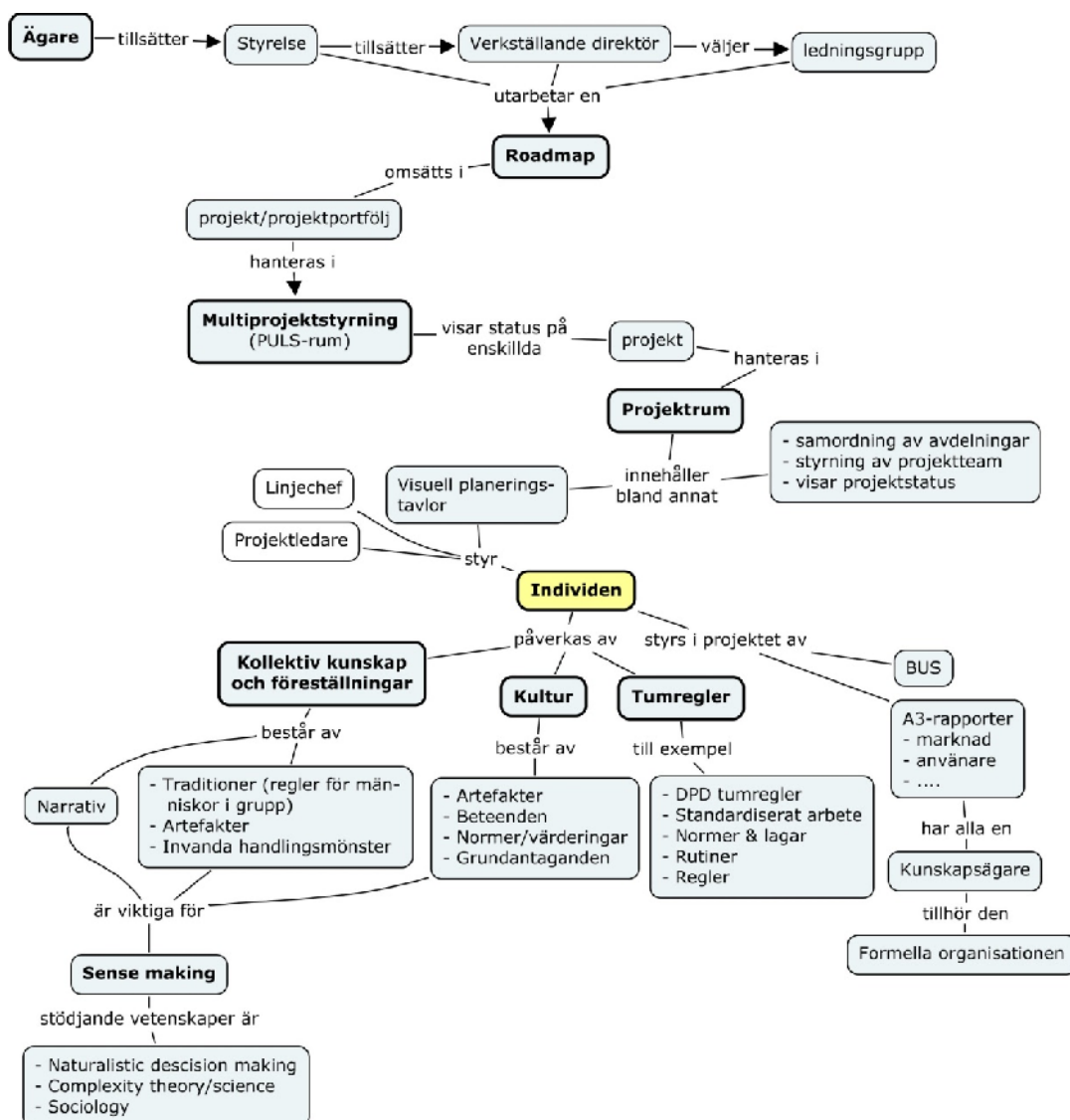


Käre läsare,

Tidigare har jag skrivit att bara i den LPD-dialekt som vi (Per Kilo, Stefan Bükk, och jag själv) formulerat under året (2009) är LPD en integrerad del av verksamheten, dess ledning, och beslutsflödet från ägare till varje individ i företaget. Om detta handlar dagens betraktelse.

## LPD som en integrerad del av företaget

I många företag uttrycker ägaren sin vilja genom att välja en styrelse som tillsätter en verkställande direktör som i sin tur utser en ledningsgrupp. Ledningsgruppen påverkar och styr den enskilde individen via den hierarki och de regler som alltid finns i alla organisationer.



Som framgår av figuren riskerar ägarens vilja att vara ganska urvattnad när den når individen. Det är naturligtvis inte möjligt för ägaren, utom i mycket små företag, att utöva något större inflytande på hur arbetet utförs, och här ligger ett problem.

I ett LPD-företag utarbetar ledningsgruppen ensamma eller tillsammans med styrelsen en strategi för företaget som resulterar i en roadmap. Denna innehåller en beskrivning av nuvarande och framtida marknad och till marknaden kopplad teknikutveckling och kunskapsbehov.

Företagets roadmap omsätts i en projektportfölj som hanteras genom multiprojektstyrning i vad som ofta kallas ett PULS-rum. De enskilda projekten styrs i projektrum (eller projektvägg; en samling tavlor i anslutning till projekteamets placering). Ett resultat av projektrummet är uppgiftsnedbrytning (barashi) och tavlorna med visuell planering på individnivå. Detta tillsammans med direkt styrning utövad av linjechef och projektledare är den styrning av individen som sker så att säga uppifrån och som innehåller de olika LPD-elementen roadmap, multiprojektstyrning, projektrum, uppgiftsnedbrytning och visuell planering. Dessa element måste harmoniera med varandra och uttrycker ägarens vilja.

Men också andra faktorer kan utöva nog så stark styrning av individens handlande. Jag har tidigare sett i ett klientföretag hur ägarna (man bytte ägare flera gånger på några få år) stod maktlösa mot organisationen när den väl kom till insikt om de verkliga maktförhållandena. Jag har också upplevt detta, och forskat på det, i företag där jag varit anställd.

I figuren illustreras en del av den påverkan på individen som kommer "underifrån" i form av kollektiv kunskap, föreställningar, kultur, tumregler, etc. Den här delen av individens styrning försöker ledningen ibland intervensera i genom att offentliggöra olika visioner för företaget och så kallade company missions. Ofta är dessa framkomna på något PR-bolag som företaget anlitat och de falskklingande budskapen genomskådas genast av personalen som kallar dem floskler. Något som sällan når fram till direktionsrummen.

I dynamisk produktutveckling (DPD) åstadkommer vi en styrning underifrån genom att applicera en serie tumregler och i LPD har vi standardiserat arbete och A3-rapporter som också styr individen "underifrån". Väl att märka tillhör DPD tumregler, standardiserat arbete och A3-rapporter den formella organisationen som på detta sätt stärker sin styrning av individen.

Andra delar, såsom narrativet, alltså berättelsen vi berättar för varandra om vilka vi är, traditioner, normer och beteenden, värderingar och grundantaganden är svåråtkomliga och tar lång tid att påverka. De är avgörande för framgång men räknas normalt inte till produktutveckling.

## Veckans bok

JOHN BICHENO har samlat en stor mängd olika verktyg som är användbara om man vill skapa och vidmakthålla en lean service av något slag.

Väl att märka skriver Bicheno att: "The classic 'Learning to See' mapping tool is seldom appropriate in Custom environments", vilket är så sant, så sant.



John Bicheno  
**The Lean Toolbox for Service Systems**,  
PICSIE Books, 2008,  
ISBN 978-0-9541244-4-1

Det mesta man kan önska sig finns med i boken. Har den några skönhetsfläckar? Ja, Bicheno skriver att "Stage/Gate represented a great advance...when it was introduced". Numera vet vi att stage-and-gate metoder är något av det skadligaste man kan ha i produktutveckling. Alvarligare är att Bicheno inte skiljer på 'customer' och 'user' eller 'client'. Det är jämförbart med att inte tala om stål 1312, aluminium 4120, etc, utan bara säga metall.

I boken betonas systemtänkande och därmed sammanhängande mål, flöden och händelser. Däremot behandlar Bicheno inte de ansamlingar (kapital, råvaror, kunskap, etc) som ger upphov till flöden. Feedbackloopar som ju är väsentliga för ett välfungerande system nämns bara i förbigående. Sammantaget är boken en faktaspäckad sammanställning av lean-metoder som närmast kan liknas vid en uppslagsbok.

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