

# FRA LEVERANCEORGANISATION TIL LÆRINGSFABRIK

Af Ulrik H. Gade



AGIL PROCESFORBEDRING



Agile går i disse år en velfortjent sejrsgang gennem de tekniske udviklingsorganisationer. Men hvordan udbreder vi manøvredegytigheden, så vi ikke bare har teknisk succes, men også bredere forretningsmæssig succes? Hvilken inspiration kan et genbesøg af lean-tænkningen give os til det?

### Stil de rigtige spørgsmål!

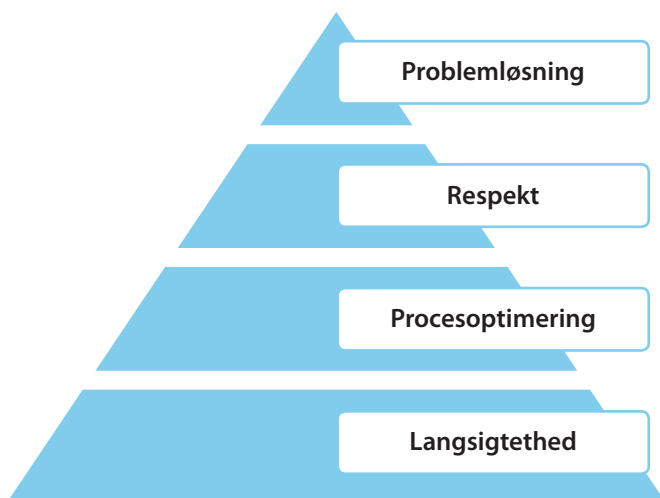
"Ask the right questions!" Det er undertitlen på den seneste bog fra lean software skribenterne Tom og Mary Poppendieck, som dermed afslører sig som sande lean læremestre. For "lean", når det er bedst, er en læringskultur, hvor erfarne mentorer træner deres "lærlinge" i selvstændig tænkning og problemløsning ved altid at stille spørgsmål og aldrig at give entydige svar. Og resultatet har i mange år været en af verdens mest manøvre- og konkurrencedygtige industrikoncerner.

### "Toyota Way":

#### Selvberoende læring som enterpriseperspektiv

Rødderne stikker dybt. Stifteren af Toyota, Kiichiro Toyoda, startede næsten på bar bund i i starten af 1900-tallet. Familievirksomheden producerede vævemaskiner og der var ingen erfaringer fra eksisterende japansk bilindustri, man kunne trække på. Toyota var derfor nødt til fra starten at involvere alle sine medarbejders og samarbejdspartneres kreativitet og intelligens i et langt sejt træk hen imod at mestre bilproduktionens finesser.

Resultatet blev en unik virksomhedskultur – en "Toyota Way" – der f.eks. kan sammenfattes i en figur som denne:



De centrale værdier er:

- **Langsigtethed:** Led virksomheden med langsigtet bæredygtighed som hovedformål, trods evt. omkostninger på kort sigt
- **Procesoptimering:** Benyt en række unikke virkemidler til løbende at optimere produktionen
- **Respekt:** Respekter, udfordr og udvikl medarbejdere og partnerne til fælles bedste
- **Problemløsning:** Fasthold fokus på læring og kontinuerte forbedringer; f.eks. ved at praktisere en "bad news first" kultur, der ser problemer og manglende viden som læringsmuligheder, ikke anledninger til at pege fingre

Så set ovenfra er lean i sin rod et helhedsperspektiv på virksomheden og dens omgivelser. Det er også en selvberoende læringskultur, hvor problemer adresseres systematisk og konsensusorienteret gennem en variant af den eksperimentelle, videnskabelige metode; og hvor læring om læring, såvel som om procesoptimering, er centrale dele af selv "menige" fabriksarbejders daglige arbejde.

### Spild og dets bekæmpelse:

#### Ingen "right doing" uden "doing right"

Velfungerende agile har indoptaget mange centrale pointer fra lean, både m.h.t. leverings- og manøvredegytighed. Men i praksis savner vi nogle gange opmærksomhed på især to klassiske lean indsigter.

For det første, at kundeværdi – hvad kunder vil betale for – i lean er det eneste kriterie for, om noget kan anses som spild. Så uden en meget konkret forståelse af kundeværdi kan vi ikke engang komme i gang med at procesoptimere (eliminere spild). På slogan form er klar bevidsthed om "doing right" således i lean forstand en nødvendig forudsætning for den "right doing", vi efterhånden er blevet ret gode til.

For det andet, at lean procesoptimering er et "end-to-end" perspektiv; målet er et jævnt, samlet flow



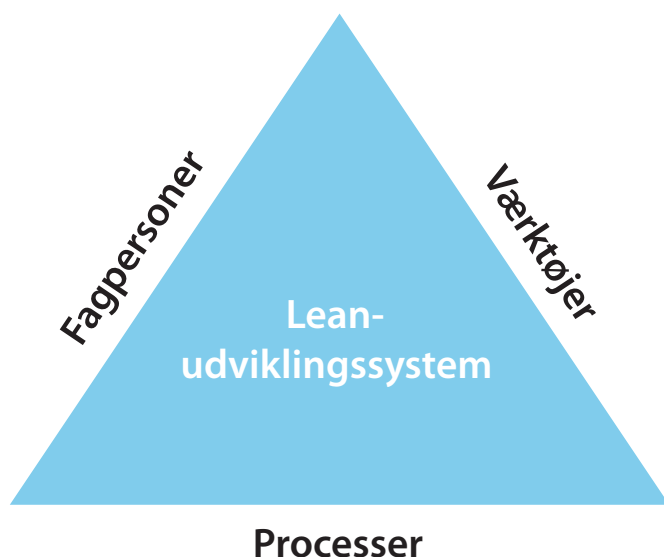
fra identifikation til realisering af nye markedsmuligheder. Så vi er nødt til at tage hele "værdikæden" med i betragtningen, når vi skal prioritere det næste forbedringsinitiativ. Hvis vi overfokuserer på den tekniske leveranceorganisation, får vi næppe det bedste, samlede resultat.

**Lean i udviklingsorganisationen:  
"Out-learning the competition"**

Et andet ofte overset perspektiv er lean i udviklingsafdelingen, hvor hurtig omsætningstid også er en kritisk konkurrenceparameter. Men som på mange måder ellers tegner sig anderledes end fabrikkens seriefremstilling. I denne sammenhæng kan især tre aspekter af dels Toyotas tilgang til nyudvikling, dels nyere tænkning om lean produktudvikling have interesse.

**Et socio-teknisk system:  
"Right practice" vs. "best practice"**

For det første anskuer Toyota sin udviklingsorganisation som et integreret "socio-teknisk system" som illustreret i denne figur:



Det vil sige, at mennesker, processer og værktøjer løbende udvikles i et afbalanceret samspil. Så selvom man f.eks. altid er interesseret i at indarbejde nye

værktøjer, gør man det kun i det omfang, det samlede system er i stand til produktivt at optage forandringerne. Lidt forenklet kan man sige, at man i lean nok er nysgerrig på andres "best practice", men kerneintressen er altid at videreudvikle sin egen "right practice". I den forstand er der tale om en organisation, der kontinuert lærer at udvikle sin egen kapacitet.

**"Intraprenørisk" systemdesigner  
guider læring om løsningen**

For det andet får man i Toyota først lov at lede et udviklingsprojekt i rollen som "chefingeniør" efter et langt internt (teknisk) karriereforløb. Denne erfaring, sammen med et klart mandat fra topledelsen, er cheffingeniørens primære kilde til autoritet, og cheffingeniørens hovedansvar er at sikre den nye bilmodels endelige kommercielle succes, når den er sat i produktion og til salg. I den forstand er Toyotas produktlederskab en form for "intraprenørskab", der har ansvar for at fremselge et samlet system af produktdesign og produktionsapparat, der kan skabe overskud for virksomheden. Og som givet opgavens karakter aldrig kan diktere, men altid må facilitere og give retning for den "opdagelsesrejse", det er for et stort team at afsøge, hvilket konkret møde mellem de mange tekniske, designmæssige og forretningsmæssige muligheder, der kan føre til kommerciel succes.

**Økonomisk fremfor administrativ styring:  
"Making profits, not products"**

For det tredje er det et stærkt motiv i nyere tænkning om lean produktudvikling, at selvstyrende teams har brug for redskaber til at kunne træffe kommercielt relevante beslutninger i hverdagen, men ofte i stedet er underkastet en administrativ styring med meget indirekte forbindelse til den reelle projektøkonomi.

Hvis man er bagud og skal vælge mellem hvilke af to features, man må udskyde, siger milepælsplanlægning f.eks. i sig selv ikke meget om de kommercielle konsekvenser af dette valg. Og det hjælper heller ikke meget at kende projektets overordnede afkast (ROI), som jo netop kun siger noget om projektet som helhed. Hvis teamet skal kunne tage mere relevant kommercielt medansvar, skal der mere til.

**Ind i læringsfabrikken**

Dette er naturligvis kun en lille forsmag, og praksisser fra en bilfabrik kan ikke nødvendigvis uden videre overføres til softwareudvikling. Men vi tror, et lærende leanperspektiv kan bidrage med inspiration til at komme videre, når vi skal udbrede de agile fordele



fra den tekniske leveranceorganisation til at gøre hele virksomheden mere manøvre- og bæredygtig. Nogle af de spørgsmål, vi på den baggrund kan stille os, er:

- Kan vi sætte læring i centrum for vores konkurrencestrategi? Hvor gode er vi til at indfange, formidle og (gen)anvende vores erfaringer på tværs af organisationen?
- Byder vi fejl og manglende viden velkomne som læringsmuligheder uden fingerpegen? Forlanger vi, at vores medarbejdere praktiserer læring og procesforbedring som en central del af deres daglige arbejde?
- Er vores kundeforståelse tilstrækkelig dyb og forankret til at sikre den rette balance mellem "doing right" og "right doing" i hverdagen?
- Hvor gode er vi i praksis til at tænke hele organisationen (værdikæden) med i vores forbedringsarbejde?

- Har vi den rette balance mellem mennesker, processer og værktøjer i vores forbedringsarbejde? Har vi den rette balance mellem "best practice" og "right practice"?
- Klæder vi vores produktlederskab og vores teams ordentlig på til at kunne tage aktivt medansvar for projekternes endelige, kommercielle succes?
- Drager vi løbende omsorg for os selv, vores partnere og vores udstyr, så vi udvikler os til fælles bedste og undgår kvalitetsproblemer og nedslidning?

En af de tidlige, vestlige lean pionerer skal have betegnet lean som et "system for grownups", som har erkendt, at vi kun kommer videre ved at besinde os på virkeligheden, erkende vores ståsted og vove det næste, usikre skridt. Vi ser dette som en fantastisk spændende og udfordrende mulighed, vi kan takke agile for at have medvirket til at bane vejen for.

#### Litteraturliste:

**Poppendieck, Mary & Tom** (2013): "The Lean Mindset: Ask the Right Questions". Addison-Wesley.

**Ward** (2007): "Lean Product and Process Development". The Lean Enterprise Institute, Cambridge, MA.

**Womack & Jones** (2003): "Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth In Your Corporation". Free Press, New York. 2. udgave

**Liker** (2004): "The Toyota Way: 14 Management Principles From the World's Greatest Manufacturer". McGraw-Hill, New York.

**Sobek & Smalley** (2008): "Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System", Productivity Press, FL.

**Morgan & Liker** (2006): "The Toyota Product Development System: Integrating People, Process, and Technology". Productivity Press, New York.

**Reinertsen** (1997): "Managing the Design Factory: A Product Developer's Toolkit". The Free Press, New York.

**Reinertsen** (2009): "The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development". Celeritas Publishing, Redondo Beach, CA.

---

#### Agil Procesforbedring

Strandvejen 16C, 2.th. 2100 København Ø

Telefon: +45 36 16 77 02

[www.agil-procesforbedring.dk](http://www.agil-procesforbedring.dk)

[mail@agil-procesforbedring.dk](mailto:mail@agil-procesforbedring.dk)