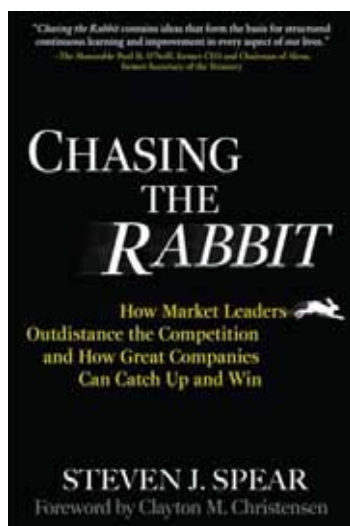


# BOGANMELDELSE

## ”Chasing the rabbit – how market leaders outdistance competition and how great companies can catch up and win” af Steven J. Spear

Mads Bruun Larsen, Consulting House Denmark, mbl@consultinghouse.dk



Steven Spear har skrevet en fantastisk bog, som ud over at være velskrevet og letlæst også indeholder mere substans end den tilsyneladende endeløse strøm af Lean bøger; Lean innovation, Lean salg, Lean administration, Lean produktion, Lean Accounting. Disse bøger er alle udmærkede og sikkert også nødvendige, men det er først med ”Chasing the rabbit”, at vi får en meta Lean bog.

### Vejen til excellence

Den første gang jeg blev opmærksom på Steven Spear var hans HBR artikel fra 1999 ”Decoding the DNA of the Toyota Production System”. Her blev vi præsenteret for et anderledes bud på Toyota’s succes end 5S, celler og kanban. Det var derfor med spænding, at jeg blev præsenteret for en hel bog af Steven Spear. Det skulle vise at den opfyldte alle mine forventninger.

Det centrale budskab i bogen er kompleksitet. Spear argumenterer for, at virkelighedens processer og virksomheder er så komplekse,

at det ikke er muligt at designe sig til optimalitet. Den eneste farbare vej mod excellence er derfor via løbende forbedringer.

Den første del af bogen er en gennemgang af talrige eksempler på, hvordan manglende evner til at håndtere kompleksiteten kan medføre fatale fejl. Vi ser hvordan vanskeligheden ved at skelne mellem to medicinalpræparater på et hospital får fatale følger for en patient, og hvordan hospitalet efterfølgende indleder en heksejagt efter en syndebug. På samme overbevisende måde analyseres den tragiske ulykke, hvor rumfærgen Columbia brænder op ved indgangen til jordens atmosfære. I begge tilfælde skyldes det, at organisationen ikke var indrettet til at håndtere den kompleksitet, der findes, og ikke reagerede på de advarsler og tilfælde hvor systemet afveg fra den ideelle sti.

På samme måde præsenteres vi for en sammenhængende og overraskende enkel løsning. Systemerne og processerne skal i stedet for optimalitet have et andet fokus. Hvis løbende forbedringer virkeligt er den eneste vej mod excellence, er det derfor nødvendigt at indrette vores systemer og processer på en måde, som synliggør afvigelser fra idealet, så det er muligt at lære, hvordan vi undgår det i fremtiden. Da processer er komplekse, er fejl og afvigelser uundgåelige, og vil opstå. Så hvorfor ikke designe vores processer og systemer, så det bliver tydeligt, at der er en afvigelse, og hjælpe menneskene i processen til at skabe de nødvendige forbedringer i stedet for at bekymre sig om skyld og ansvar? Ved hvert af disse signaler har vi mulighed for læring og forbedringer. Begge muligheder skal ifølge Spear udnyttes. Problemløsningen skal være disciplineret og balanceret, så vi samtidigt med selve problemløsningen også træner og forbedrer måden, vi løser problemer på.

Gennem problemløsningen lærer vi processen bedre at kende, og denne læring har man pligt til at udbrede i resten organisationen og anvende, hvor det er passende. Sidst men ikke mindst skal ledelsen dyrke og trænes i at udvikle medarbejdernes kompetencer inden for disse områder. Samlet set kondenserer Spear dette ned til fire grundlæggende kapabiliteter, som virksomhederne bør mestre.

### Tænk i systemer

De resterende kapitler i bogen bruges på en detaljeret gennemgang af disse fire kapabiliteter, en efter en. Som i den første del af bogen bruger Spear eksemplets magt til at illustrere, hvordan man kan udvikle og arbejde med de enkelte kapabiliteter. Til min store glæde er langt de fleste eksempler fra vidt forskellige virksomheder og ikke kun Toyota, som han naturligvis kender godt. Vi får blandt andet flere eksempler fra GM på hvorfor de har det svært, og tro mig, det skyldes alt andet end finanskrisen.

Det slog mig flere gange igennem bogen hvor simpelt budskabet i grunden er. Vi er nødt til at tænke mere i systemer, et budskab Spear ikke er alene om. John Seddon nævner eksplicit systemtænkning som en forudsætning for forbedringer i service og det offentlige. De fem Lean principper, som Womack og Jones har formuleret dem er tydeligt inspireret af systemtænkningen. Dette stod i hvert fald mig meget klart efter at have læst ”Chasing the rabbit”.

Bogen er anbefalelsesværdig til alle uanset branche og du kan finde stor indsigt og inspiration til dit eget arbejde uanset om du arbejder med service, administration eller produktion. Jeg ønsker dig god læselyst og er sikker på at du vil nyde Spear’s bog lige så meget, som jeg har.