

# Synlighet och Samspel

Ulla Sebestyén

*Parmatur*

Parmatur HB  
Ängstäppevägen 6  
14464 Rönninge  
www.parmatur.com  
info@parmatu.com  
08-532 54 007

Böcker utgivna av Parmatur

*Multiprojekt : ledning av portföljstyrda projekt, 2005. Ulla Sebestyén.*

*Multiprojektledning: skapa puls med lean tänkande, 2006. Ulla Sebestyén.*

Enligt lagen om upphovsrätt är varje form av kopiering av text och bild förbjuden.

Första tryckningen

© Parmatur Handelsbolag 2009

Tryck: Books-on-Demand, Visby 2009

Illustration: Solveig Hellmark

ISBN 91-631-7046-9

# **Bokens uppställning**

<b>Innehåll</b>	<b>5</b>
<b>1. Välkommen till Synlighet och Samspel</b>	<b>9</b>
<b>2. Slöseri</b>	<b>13</b>
<b>3. Självorganiserande</b>	<b>47</b>
<b>4. Samarbete</b>	<b>79</b>
<b>5. Självgående</b>	<b>103</b>
<b>Referenser</b>	<b>141</b>
<b>Sökord</b>	<b>145</b>



# Innehåll

Bokens uppställning	3
Innehåll	5
1. Välkommen till Synlighet och Samspel	9
2. Slöseri	13
Industriproduktion	13
Taiichi Ohno	14
Produktutveckling och lean	18
Maximera genomflödet	19
Kunskapsbaserad utveckling	21
Minimera slöseri	22
Slöseriets tre dimensioner - Mura, Muri och Muda	24
Muda - de sju slöserierna	26
Framgångsfaktorer för lean produktutveckling	28
Arbete i team	30
Kontroll av arbetsmängden med utjämnad arbetsbelastning	34
Visuell kommunikation med just-in-time beslut	36
Marknadsdriven produktutveckling med lönsamhetsfokus	40
Kontinuerlig kunskapsuppbyggnad	43
Sammanfattning	45
3. Självorganiserande	47
Projektledaren	47
Autonoma team	49
Var kommer målet från?	51
Projektstart	57
Självorganiserande projektgrupp	60
Utforma rutiner	61
Organisation och tankestil	64
Sammanfattning	66
Praktikavsnitt -Självorganiserande projekt	69
Målbild	69
Synkroniseringsplan	73
Resurser och leverantörer	74
Planering i projektteamen	75
Tidsgräns och buffert	76
Självorganiserande permanenta team	78
4. Samarbete	79

Att arbeta tillsammans	79
Tillfälliga projektteam	81
Teamstorlek	83
Arbetsro och effektivitet	86
Möten	87
Hämningar och låsningar	88
Onaturliga avstånd	91
Workshop för att utarbeta beslutsunderlag	91
Sammanfattning	93
Praktikavsnitt - Samarbeta	97
Skapa bra förutsättningar: Gruppstorlek, lokal och ledare	97
Steg 1: Tänk själv	98
Steg 2: Presentera för gruppen	98
Steg 3: Forma en gemensam bild	99
Släktskapsdiagram	99
Nätverksplan	99
Tankekarta	100
Matris	100
Tabell	100
Steg 4: Dokumentera beslutsunderlag	101
Att använda beslutsunderlaget	102
<b>5. Självgående</b>	<b>103</b>
Pulsrum för samordning mellan beslutsfattare	103
Tre män bygger en båt	105
Pulsmöten för det osynliga samspelet	107
Flöden för beslut och resultat	109
Vem sätter agendan?	110
Olika pulsmöten förenklar besluten	112
Produktvård och korta uppdrag	116
Linjeorganisationen	118
Hantera resurskonflikter	119
Att minska osäkerheten vid ökad komplexitet	121
Pulstavlor	123
Sammanfattning	125
Praktikavsnitt - Självgående	127
Praktisk utformning av pulsrummet	127
Att genomföra pulsmöten	127
Projektpulstavlans	131

Projektpulsmöten	133
Godkända delresultat och överlämningspunkter	136
Programpulsmöten	136
Resurspulsmöten	138
Uppdragspulsmöten	138
Referenser	141
Sökord	145



# 1. Välkommen till Synlighet och Samspel

Att skriva den här boken har varit betydligt svårare än vad jag ursprungligen trodde. Vi på Parmatur har nu arbetat i tio år med att hjälpa företag att skapa bra förutsättningar för multiprojektledning och självgående projektteam. Resultaten som en majoritet av företagen uppvisar är mycket positiva. Ledtiderna i projekten har halverats, genomflödet av projekt fördubblas och lönsamheten av genomförda projekt har ökat betydligt. Det borde då vara enkelt att skriva en bok om varför det fungerar så bra. Men att veta hur man ska göra för att uppnå ett resultat respektive att veta varför man får en viss effekt är två helt olika saker. Samtidigt fanns den gnagande otillfredsställelsen av de få företag som inte i alla avseenden nått samma utväxling. Vad berodde det på? Att skriva den här boken blev en resa genom organisationslitteratur, lean produktion och en och annan filosof. Det blev samtidigt en resa bort från den tankemodell som dominerat 1900-talets syn på företag och ledarskap, till en syn som utgår från människor och hur de samspekar.

Boken är indelad i kapitlen Slöseri, Självorganiserande, Samarbete och Självgående.

I kapitlet "Slöseri" definieras begrepp såsom lean och produktutveckling. Där beskriver jag också de olika formerna av slöseri. En grundpelare i lean är att sträva efter att undvika onödigt arbete och andra slöserier för att därigenom öka effektiviteten. Det kan låta

som en självklarhet, men förvånansvärt mycket arbete i en utvecklingsorganisation är onödigt. Lean förknippas också med ständiga förbättringar och minskade lager, men jag har framförallt tagit fasta på idéerna med arbete i team och hur man får en självgående dragande mekanism i produktutvecklingen. Att kunna styra belastningen mot kapaciteten visar sig då vara en mycket viktig nyckel till högre genomflöde. Lean medför ett nytt sätt att förhålla sig till arbete och beslut. I kapitlet beskrivs fem framgångsfaktorer för en lean tankemodell inom produktutveckling.

I kapitlet "Självorganiserande" beskrivs hur projektgrupper själva tar fram planer och organisation för sina projekt. De klassiska rigida projektmodellerna med fasta faser och ett fåtal beslutspunkter hämmar projektens möjligheter till samspel och gör samtidigt beslutsfattandet onödigt trögt. Sådana projektmodeller måste ersättas med löst kopplade metoder som beskriver hur projektgruppen ska arbeta och samarbeta för att få fram eftersträvade resultat. Projektgrupperna tillåts själva utforma sitt arbetssätt utifrån denna verktygslåda. Samtidigt sköts multiprojektorganisationens taktiska och strategiska frågor av permanenta beslutsteam.

Kapitlet "Samarbete" ägnas åt arbete i team. Samarbete mellan människor i en organisation kan ibland tas för givet. Men samarbete förutsätter att det har etablerats gemensamma kunskaper och värderingar, något som uppstår först när man arbetar tillsammans och träffas ofta. Samspel är kritiskt för att man ska kunna fatta samordnade beslut och undvika slöserier. Detta är en följd av att antalet beslutsärenden i en produktutvecklingsorganisation är stort och att många enskilda ärenden dessutom har hög komplexitet. Ingen enskild individ kan bemästra alla ingående variabler. Många beslut växer successivt fram allteftersom man arbetar med ärendet, vilket gör det viktigt att arbeta tillsammans även vid beredning av beslutsunderlagen. För detta ändamål används en arbetsform som vi kallar för workshops, vilken säkerställer allas delaktighet i arbetet på någorlunda lika villkor.

Det sista kapitlet "Självgående" beskrivs pulsrums, pulstavlor och klustret av olika pulsmöten. Ett projekt existerar inte i ett vaku-

um, utan är en viktig del av en större utvecklingsstrategi. Projektet måste kunna samspela med andra projekt och olika aktörer i multiprojektorganisationen i sitt dagliga arbete. Genom att visualisera beslutsunderlag och beslut, samtidigt som man fattar alla beslut på pulsmöten i ett gemensamt pulsrumsrum så sammanlänkas de olika autonoma teamen.

Målgruppen för den här boken är utvecklare som arbetar med projekt och uppdrag. Den föregående boken *Multiprojektledning: skapa puls i produktutveckling med lean tänkande* vänder sig i första hand till de personer som arbetar med strategiska och taktiska uppgifter.