

Lat **men** effektiv

HITTA OCH TA BORT ONÖDIG
SKIT I DIN VARDAG. TILLÅT DIG
SOM INDIVID, TEAM OCH
ORGANISATION ATT FÅ VARA LAT.
BLI EFFEKTIVARE PÅ KÖPET.



Thomas Larsson

Tack till

Anders Hallén, Jan Franson, Teresa Sigurdsson, Avenir Kobetski, Vera Hägglund, V, Peter Johansson, Per Tomas Uusitalo och Anders Carlsarv.

Ett speciellt tack till min familj som stöttat och stått ut med mitt skrivande.

Å tack till alla som bidragit som jag antingen glömt eller inte får nämna här.

Innehåll

Bakgrund

Till att börja med

Bokens struktur

Ett system

Verkligheten

Hur det sitter ihop

Operativsystem

Gruppen: Nolläge

Kortsiktig plan

Långsiktig plan

Uppföljning

Kommunikation och verktyg

Gruppen: Efter sex månader

Summering

Individen

Eliminera skräp

Gruppen: Beteende - vad hände?

Fokusering

Reflektion

Meningen med allt

Automatisering

Kommunikationen
Summering

Organisation och kultur

Ledarskap i förändring
Ledarens roll
Värdet av förtroende
Diagnos
Boxar och streck
Värdestyrda kulturer
Framgångsrikt team
Gruppen: Efter två år
Kommunikationen
Summering

Bonusspår

Innovation
Summering
Jämförelser

Till slut

» Vad är det för fel med att vara lat?

Tänk om det blev krig och ingen gick dit!

ASTRID LINDGREN

Bakgrund

Jag var länge den där arbetssamurajen som alltid gjorde det som behövdes. Innebar det 70 timmars arbetsvecka spelade det ingen roll. Så länge jag inte hade barn och var rätt dålig på förhållanden så gick det ju bra. Sedan kom andra prioriteringar. Och livet kom ikapp.

Min pappa fick en stroke 2006. Hela hans liv har bestått av lite för mycket jobb vilket slutligen knäckte honom. Tackem? Ja, det har du redan förstått. Ingen.

Mitt uppvaknande kom, som för många andra, i samband med att vårt första barn föddes. Nu fanns det flera som ville ha min odelade uppmärksamhet förutom min partner förstås. Barn två kom lite senare och sedan barn tre. Timmarna gick från att ha varit 70, 50, 40, 35 till vad det nu är för antal timmar i veckan.

Det var egentligen aldrig meningen att den här bekännelsen skulle komma ut, sorry för det mina dåvarande och nuvarande chefer ;-). Jag försöker att inte räkna timmarna jag jobbar. Jag försöker se till vad jag levererar istället.

Med det som bakgrund började jag för snart tio år sedan ta anteckningar, fundera på hur man kan göra saker smartare. Inte bara jobba mera. Eller mer politiskt korrekt: reducera skräp. Ta bort det som inte tar projekt eller resultat framåt. Jag funderade rätt mycket på hur jag kunde tillåta mig vara lat utan att ha dåligt samvete över det.

Boken riktar sig till dig som har en kliande känsla av att det måste finnas ett bättre sätt att strukturera ditt arbete.

Den riktar sig till dig som vill göra något åt det. Den är skriven för dig som är öppen för förändringar, oavsett vad du jobbar med. Benjamin Franklin (1706-1790) lär ha sagt följande inspirerande ord:

» When you're finished changing, you're finished.

INLEDNING

Till att börja med

Jag är troligen en sucker för processer och modeller. Som de flesta nya projektledare i sin roll var jag rätt osäker på om den bokstavskombination som jag och projektet blivit tilldelad (projektledningsmodell) var den rätta? Den mest optimala. Den som bjöd in till att få vara lat när det gavs möjlighet att vara det.

I rollen som projektledare och ledare samt genom ett stort egenintresse har jag antagligen slukat en för stor andel artiklar och böcker i ämnet. Målet har varit, och är fortfarande, att hitta den perfekta mixen, det vill säga finna ut vilken process av alla tusentals som finns att tillgå som är rätt för min eller din arbetsgrupp. Efter snart tio år och kanske 5 000 timmar av hobbyforskande så är slutsatsen:

» Det finns ingen!

Du måste uppfinna den själv. Det kommer att vara roligt och jobbigt, och det kommer säkert att medföra en del kaos på vägen. Görs det rätt får du struktur över din vardag, en fungerande arbetsgrupp med en mycket bättre sammanhållning och effektivitet och slutligen roligare på jobbet.

Mycket av det som står skrivet är något som andra har forskat fram och som stödjer min tes att **alla tillbringar en**

avsevärd stor del av sin arbetstid på skräp. Ta bort skräp och se om inte arbetsveckan kan bli kortare. Då hittar du en bättre balans som tillhör detta årtusendet. Vägen dit är att hitta sätt att få bättre resultat med den tid du har.

Min förhoppning är att boken ska ge dig råd och inspiration och att det resonemang som förs ska leda dig fram till den modell som passar dig personligen, din grupp eller ditt team (beroende på hur du ser på verkligheten) och din organisation bäst.

Bokens struktur

Det finns enligt mig tre fundament för hur du effektivt ska kunna minska slöseriet av tid:

1) du måste ha ett **system**, 2) du måste ha **individen** på din sida och 3) systemet och individerna måste samverka i en **organisation**. Det är dessa tre grundfundament som boken är uppbyggd kring.

I [kapitel 1, Ett system](#), resonerar jag om hur du systematiserar och strukturerar arbetet på ett så effektivt sätt som möjligt för största möjliga resultat utan bekostnad av glädjen.

[Kapitel 2, Individen](#), handlar om hur du ska hitta smarta sätt att reducera skräp och hitta tillbaka till din produktivitetsmojo. När det väl kommer till kritan är det din övertygelse om att det går att göra något åt skräpet, som är avgörande. Jag vet att det går.

I [kapitel 3, Organisation och kultur](#), visas hur systemet och individerna måste samverka i en organisation med tillhörande kultur för att uppnå en acceptans för minskat

slöseri och omställning till resultat istället för att rapportera närvarotimmar.

Som **bonusspår** (kapitel 4) återfinns idéer och tankar kring hur en organisation kan utvecklas. Delar av **kreativitet** och **innovation** handlar om att ha tråkigt. Tillåta dig att vara lat. Slutligen finns ett avsnitt om **jämförelser** mellan olika projekt- och arbetsmetoder. Dessa delar tillhör alltså inte grundfundamenten men de tillför en bättre insikt hur det kan bli ännu bättre.

För att boken inte skulle bli en helt akademisk produkt har jag tagit med ett exempel där en arbetsgrupp på en kommunikationsavdelning genomför ett förändringsarbete. Exemplet har jag hittat på. Alla liknelser med verkligheten är ren tillfällighet.

Några ord om bokens referenser. Ibland nämner jag en artikel, en bok, ett fenomen eller dylikt som är och har varit en inspirationskälla för mig. Eftersom en referens i form av en länk riskerar att göra boken inaktuell, har jag istället valt att skriva ner sökord, i kursiv stil inom parentes, som du kan googla om du vill veta mer.

Mycket nöje med din läsning. Det har varit väldans roligt att skriva boken. Även om jag är en certifierad latmask. Fördelen med det är att jag bara gör det som verkligen fångar mitt intresse.

Thomas Larsson

I Sollentuna och en hel del Bodafors, 2014-2017

KAPITEL 1

Ett system

» We should work on our process, not the outcome of our processes.

W. EDWARDS DEMING

För många handlar allt om processer. Det företag i Sverige som troligen är mest omfattande på detta är Ericsson. Den process de inte har definierat finns inte. Om någon ska rengöra kaffekokaren så finns det en dokumenterad process för det.

Du kan kalla det för process, system, styrprocess, arbetsprocess, Balanced Score Card, organisationsarkitektur, Taylorism, PMI eller någon annan lämplig bokstavskombination. Det spelar egentligen ingen roll. Det viktiga är att du förstår att det finns ett system som ska ta hand om alla beroenden i en organisation.

Jag har valt att primärt fokusera på vad som påverkar gruppen.

Verkligheten

Våra hjärnor är inte skapta för att läsa binär kod:

```
10101101100011110101010
0011010100111010100110
0010110101010010101101
```

Inte heller listor i Excel med fler än en dimension. Med dimension menar jag något som signalerar fel, till exempel en budgetavvikelse.

Man kan bara läsa en sak i taget i en lista med information.

När det kommer till simultanförmåga och möjlighet att sortera ur en större mängd data så behövs ett sammanhang. Populärt har varit Mindmaps och kartor över verksamheter för att förstå helheten i komplexa strukturer.

Vårt intellekt kan delas in i två delar: system 1 och system 2. (*Keith Stanovich, Richard West, Dual Process theory*)

System 1 fungerar **automatiskt** och snabbt, med liten eller ingen ansträngning och utan känsla av styrning. Vissa kallar det autopilot. Jag kallar det ibland för ryggmärgsjobb.

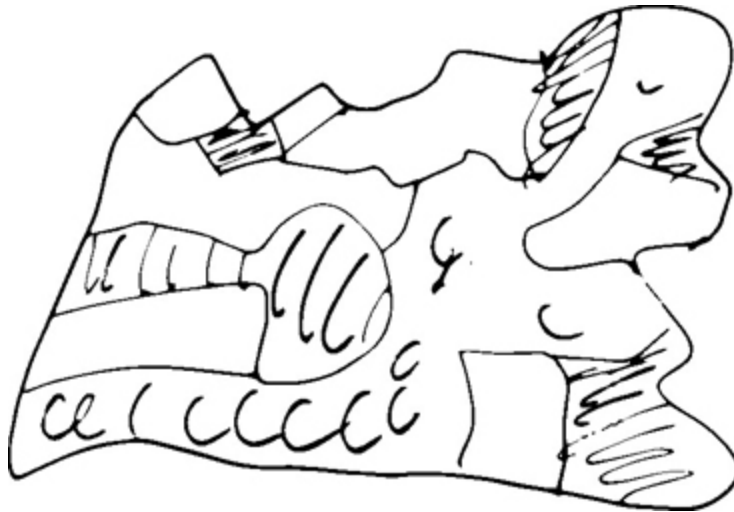
System 2 är den **intellektuella** delen som behöver anstränga sig och kräver uppmärksamhet. Den har kontroll, gör medvetna val och koncentrerar sig, som till exempel vid problemlösning.

När du angriper en större mängd data behövs båda systemen för att göra ett bra jobb. System 2 kan inte göra två saker samtidigt.

System 1 är däremot duktig på att snabbt sortera saker utifrån intuition och erfarenhet.

Daniel Tammet, en Savant som håller världsrekord i att rabbla upp flest decimaler i Pi (det som börjar på 3,14), säger sig uppleva siffror som färger eller upplevelser, vilket tydligen inte är helt ovanligt – bland savanter. Det ovanliga med Tammet är att han kan skilja mellan cirka 10 000 nummer genom olika upplevelser. Han kan känna om ett tal är ett primtal eller inte och ser resultatet av sina uträkningar som landskap i sinnet. (*Daniel Tammet, pi, The Guardian*)

Det vill säga, att lära sig en oändlig massa siffror kräver något annat än det binära, i detta fall färger, landskap.



Många psykologer beskriver det på samma sätt.

Den stora frågan blir då: Om detta stämmer, varför sitter du och jag fortfarande och planerar vår verksamhet med en lista när en flerdimensionell visuell bild vore det bästa?

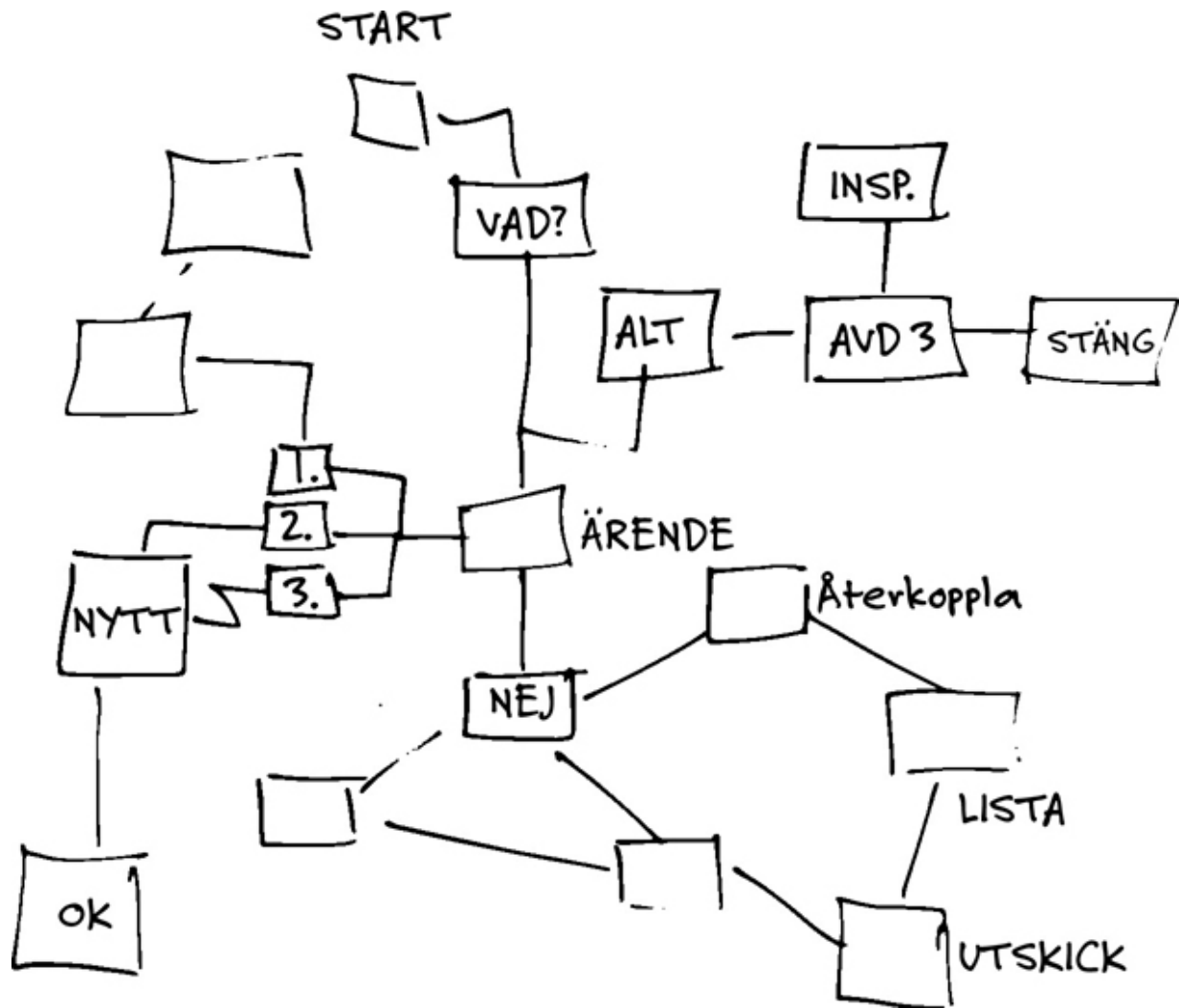
» Jag tror att det är Bill Gates fel!

UR-FADERN TILL EXCEL

Hur det sitter ihop

Individen, systemet, organisationen och kulturen bildar helheten. Individen och organisationen är svaret på **vad** som sitter ihop. Systemet och kulturen ska besvara **hur** det sitter ihop.

SYSTEMETS ANATOMI



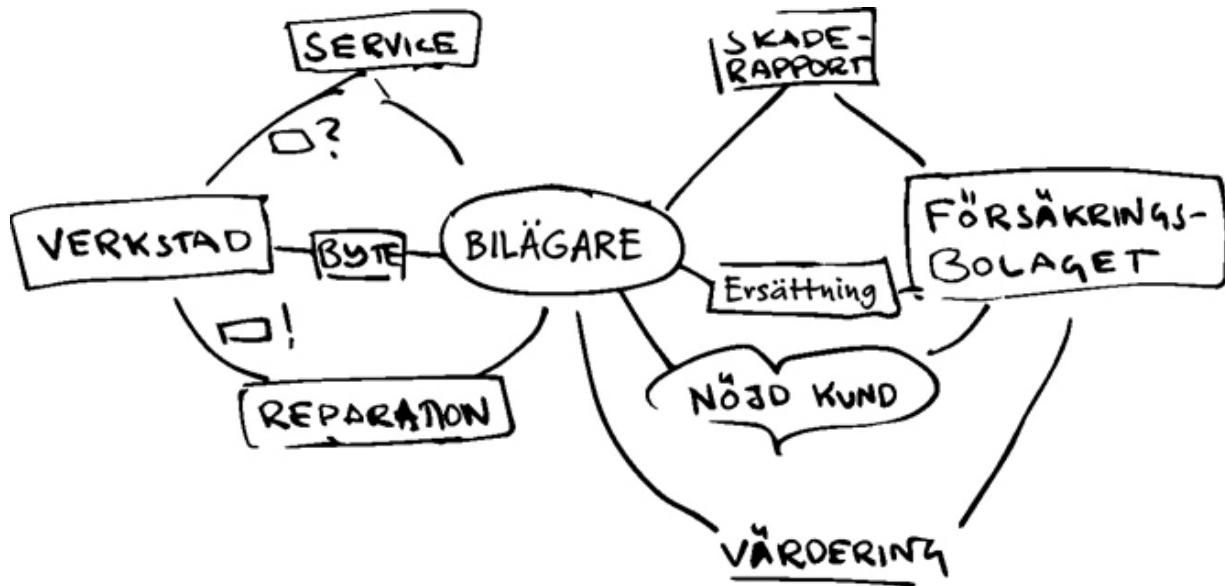
Ett sätt att illustrera hur allt sitter ihop är att göra en grafisk kartläggning. Figuren ovan är ursprunget i systemets anatomi, uppfunnet på Ericsson. (*Systemets anatomi, Ericsson*)

Genom att jobba igenom detta så ser man, är det tänkt, beroenden mellan olika delar i organisationen. Har du inte gjort en grafisk kartläggning – gör det, nu! Även om du inte är affärsarkitekt så rita upp kartan efter hur du anser att den är. Om det finns beroenden och konstiga processer, enligt dig, så är anledningarna två:

1. Du **vet inte hur processen ser ut** i ditt system. Och därför bör du ta reda på det eftersom det tillhör ditt

arbete.

2. Du tycker **processen är konstig eller fel**. Då får du acceptera det, förändra eller hitta smarta sätt att jobba runt den.



Ett annat sätt är att göra en kundresa. Från att bli medveten om din produkt eller tjänst till att bli köpande och kanske återkommande kund.

Att rita upp en karta som alla kan relatera till är en nyttig övning. I kartan kan du gärna markera områden med gult eller rött där det finns förbättringspotential eller om något ska skäras bort.

Det är inte förrän du vet helheten som du kan börja ta relevanta beslut. Känner du inte till helheten så gissar du. Mehhh. Tänker du? Thomas, det där är ju inte att vara speciellt lat. Det låter som mycket jobb. Varför då? Så glad att du frågade. Ibland hittar man processer, kanske avdelningar och grupper som blir helt irrelevanta för de kan rationaliseras bort om man ställer frågan. Varför?

HÅLLAS ANSVARIG FÖR

Orden **responsible** och **accountable** är översatta till ett och samma ord i svenskan. **Ansvar**. Men det är egentligen två olika saker. Det ena är att **vara ansvarig för** och det andra att **hållas ansvarig för**. För att systemet (som jag kommer skriva om) ska fungera behöver du veta skillnaden. Jag tänker ge några exempel:

Du är chef och troligen ytterst ansvarig för ditt område som du är tillsatt chef för. Om du till exempel är ansvarig för telefonerna i huset så ska du se till att det går att ringa till och från. **Du är ansvarig för telefonerna.**

Givetvis kan du delegera uppgifter till andra som exempelvis får se till att räkningen är betald för abonnemangen, vilket ofta ekonomiavdelningen gör. Då kan du **hålla ekonomiavdelningen ansvarig för** att räkningarna betalas. Men det yttersta **ansvaret** är fortfarande ditt.

Ett vanligt sätt att se det på är att du inte kan delegera ansvar. Ansvaret är ditt och ingen annans. Däremot kan du delegera så att uppgiften genomförs av någon annan. Det är en helt annan femma.

LIMMET SOM HÅLLER IHOP ALLT

När det finns en karta över vilka beroenden som existerar i en organisation och vem som ansvarar för områdena, så finns grundfundamenten på plats. Systemet möjliggör att det håller ihop, även om det blåser lite.

Operativsystem

När du kartlagt de delar som finns från individuell till organisatorisk nivå så behöver du **installera ett operativsystem** för att minska slöseriet av tid.

Jag kallar det för operativsystem för att dra en liknelse till en dator - utan operativet får du inget gjort. Grunden handlar främst om att du ska utvärdera, ifrågasätta och utveckla hur du jobbar. Ofta. Då spelar det ingen roll vilka processer du jobbar efter i övrigt. Om du utvärderar och ifrågasätter hur du jobbar så utvecklas arbetet. Kanske även tjänsten och produkten du utvecklar.

HANDBROMSEN

En annan viktig sak i uppsättningen och operativsystemet är att det ska finnas en handbroms. Stoppknapp. Även det på individuell, grupp och organisatorisk nivå.

Toyotas historia kring Lean, som jag återkommer till, började med att alla som jobbade vid bandet kunde dra i ett snöre (eller handbroms) för att stoppa produktionen ifall det fanns en förbättringspotential. Så fort någon drog i snöret samlades man runt den stationen och lyssnade på vad kollegan hade att säga. Sedan gjordes en utvärdering och förändringen infördes direkt om alla var överens om att det var en god idé. Detta är grunden i att utvärdera vad du gör och ständigt förbättra. Det var det som slutligen gjorde Toyota till världens största biltillverkare.

Fundera på hur din handbroms ser ut på både individuell nivå och gruppnivå. Finns det utrymme för att dra i handbromsen när det behövs?

Vid några tillfällen i arbetslivet har jag behövt jobbat otroligt mycket i långa perioder mestadels på grund av dålig planering. När hela gruppen mår dåligt av det har jag dragit i handbromsen, stannat upp och bett alla att ta ett steg tillbaka och titta på helheten. Vilka leveranser måste vi göra? Vad kan vi omförhandla? Vad kan vi komma med för alternativ som ändå gör uppdragsgivaren nöjd?

Det är bra att alla deltagare i gruppen och i organisationen kommer överens om hur handbromsen ska