

Självorganisation i storskalig agilitet - hur och varför?

Ludvig Lindlöf
Daniel Stenholm

ludvig.lindlof@chalmers.se
daniel.stenholm@chalmers.se

Del 1

- Självorganiserande team
- Organisationen som självorganiserande
- Agile - från team till organisation



Bakgrund

- 1) Den organisatoriska utmaningen att ”skala upp” agilitet.
- 2) Självorganiserande team vs byråkratiska/hierarkiska organisationer.
- 3) Förutsättningar för självorganisation inom R&D.



SAAB



“Självorganiserande team”

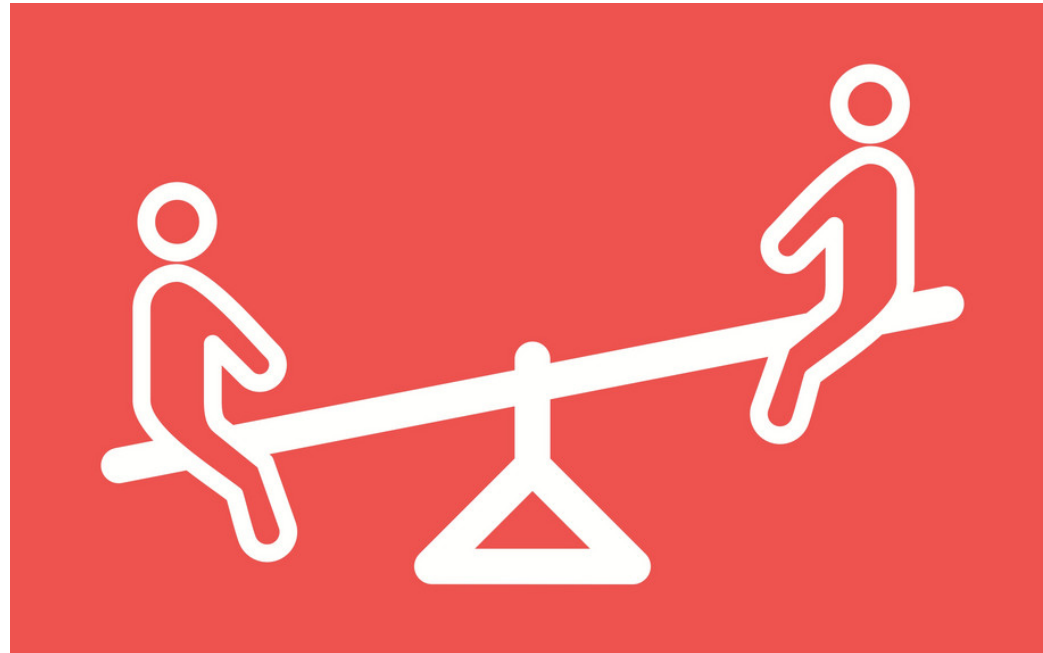
“Self-organized teams in agile software projects are teams that enjoy high levels of autonomy, commit to, select, and accomplish their own tasks, to organize themselves.”

Hoda, R., & Murugesan, L. K. (2016). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. *Journal of Systems and Software*, 117, 245-257.

Grad av självorganisation

Setting overall direction	Management Responsibility			
Designing the team and its organisational context				
Monitoring and managing work process and progress	Team's Own Responsibility			
Executing the team task				
	Manager-led teams	Self-managing teams	Self-designing teams	Self-governing teams

Grad av självorganisation






Hur självorganiserande är vi?

ANSVAR

KUNSKAP

UTFÖRANDE

FEEDBACK

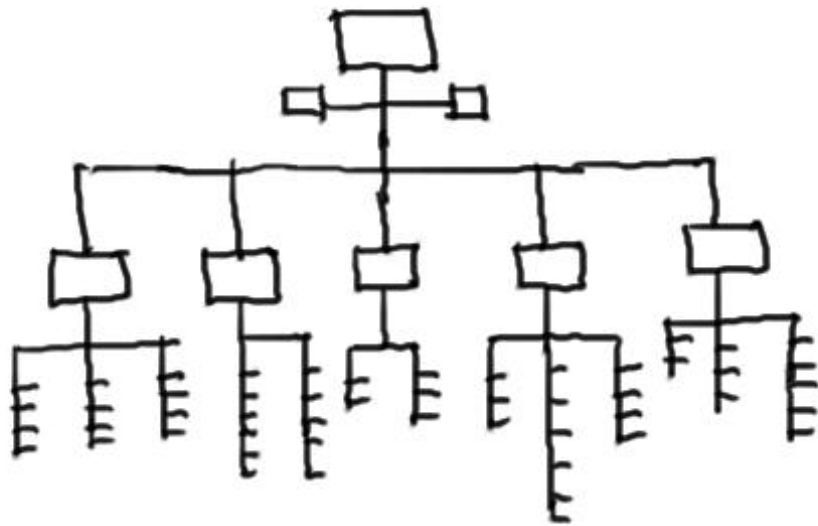


Hittills: "Teambaserad självorganisation"

- Självorganisation används som ett ledningsverktyg
- Självorganisationen sker relativt en auktoritet – den tilldelas teamet
- Olika team kan ha olika grad av självorganisation
- Ett avsteg från den tänkta organisationsdesignen

Kan vara mycket användbart, men räcker det för organisatorisk agilitet!?

Ett annat perspektiv på självorganisation



≠

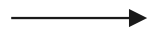


Image: scholarlykitchen.sspnet.org

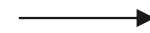


Ett annat perspektiv på självorganisation

Osäkerhet



Att kommunicera
är att organisera.



Diskrepans mellan
organisationsdesign
och faktisk
organisation.

(Weick, 1995)

(Gulati, Puranam & Tushman,
2012)

Inspirerad av Nonaka, I. (1988). "Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms." *California management review* 30(3): 57-73.


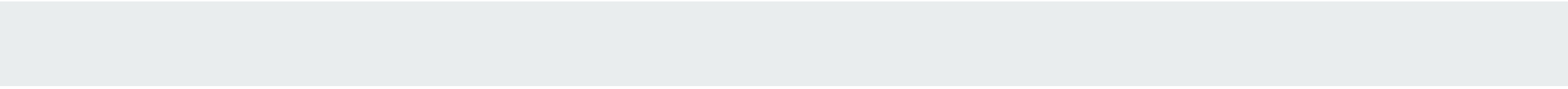
Exempel från Volvo cars

Mekanisk hårdvaruintegration

Jobbar med ärenden i nya konstellationer av individer.

Team-begreppet blir mindre relevant.






Vi går från fokus på
kommunikation **inom** team
till fokus på
kommunikation **mellan** team



Från teamfokus till organisationsfokus:

1. **Kommunikation inom team är inte längre i fokus, utan kommunikationen mellan dem.**
2. **Kommunikation kan också ske mellan spontana sammansättningar av människor som har del i samma problem.**
3. **Vi behöver förstå och kanske visualisera kommunikationsbehov, så att vi kan skapa stöd för kommunikationen.**
4. **Organisationer har via interpersonella kommunikationsmönster en inneboende förmåga att självorganisera som inte är beroende av teamtillhörighet. Synen på agil självorganisation kan behöva frigöra sig från teamperspektivet för att kunna utvecklas till att innefatta agila organisationer.**



Självorganisation i storskalig agilitet - hur och varför?

Ludvig Lindlöf
Daniel Stenholm

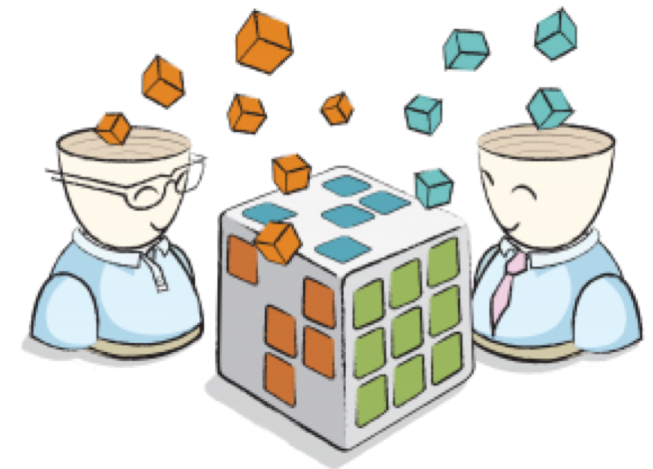
ludvig.lindlof@chalmers.se
daniel.stenholm@chalmers.se

Del 2

- Kommunikation mellan spontana sammansättningar av människor som har del i gemensamt intresse
- Hur avgör vi om kommunikationen endast bör ske här och nu, eller även sparas?
- Implementation i industrin

Bakgrund - Kommunikation för att åstadkomma kunskapsdelning

- De flesta organisationer är medvetna om att den samlade organisatoriska kunskapen är en viktig tillgång för framtida konkurrensförmåga
- Frågan är hur vi behåller och framförallt drar nytta av denna kunskapen då
 - individer/expertter tenderar att röra sig snabbare mellan roller inom och utanför företaget,
 - problem blir mer komplexa och kräver större expertis för att bli lösta,
 - kunskapen i sig blir mer dynamisk
 - ...

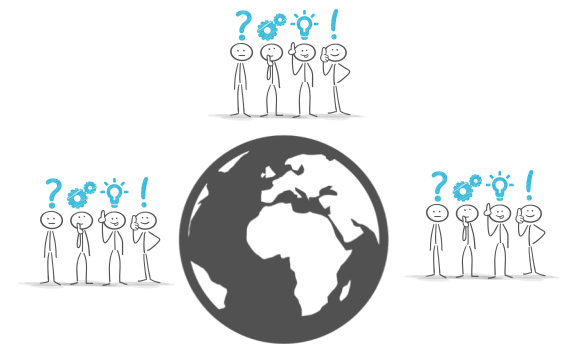
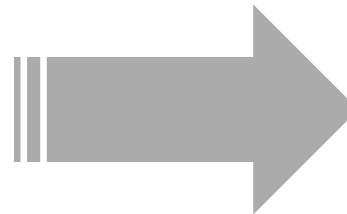


Litet team till stor organisation

- Samma behov
 - Arbeta enligt mest lämpade metod (best practice) och kontinuerligt förbättra denna
 - Stötta varandra vid problemlösning genom att dela lärdomar och tidigare erfarenheter
- Men..
 - Svårare att veta vem som sitter inne på kunskapen
 - Fler aktörer som kan vara delaktiga
 - Svårare att toppstyra intressegrupper eftersom de kan vara svåra att identifiera



Litet team

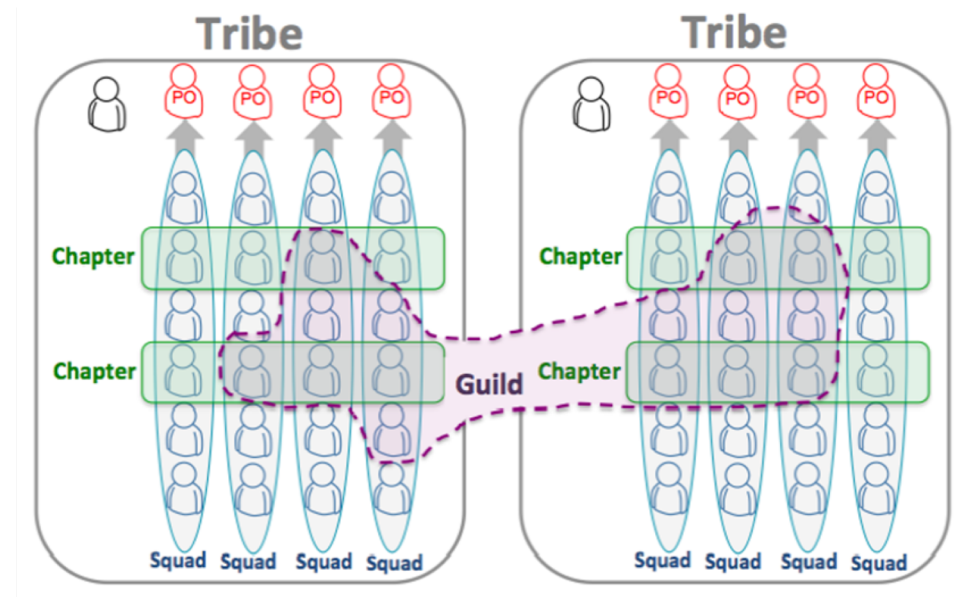
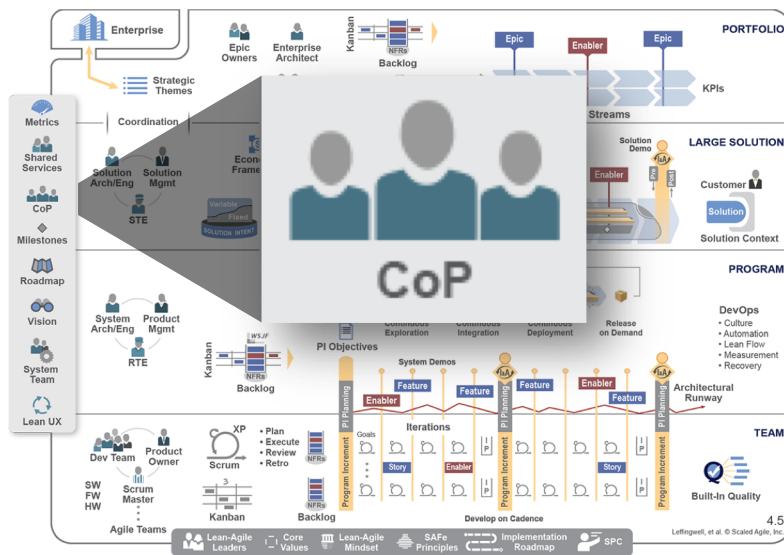


Global organisation

Vad är syftet med olika grupperingar?

	Vad är syftet?	Vem tillhör?	Vad håller ihop det?	Hur länge varar det?
Community of Practice	Att utveckla medlemmarnas förmåga att bygga och utbyta kunskap	Medlemmar som väljer sig själva	Passion, engagemang och identifiering med gruppens kompetens	Så länge som det finns intresse för att upprätthålla gruppen
Formella arbetsgrupper	Att leverera en produkt eller tjänst	Alla som rapporterar till gruppens chef	Jobbkrav och gemensamma mål	Fram till nästa omorganisation
Projektteam	För att uppnå en angiven uppgift	Anställda som utses av ledningen	Projektets milstolpar och mål	Tills projektet har slutförts
Informella nätverk	Att samla in och vidarebefordra affärsinformation	Vänner och affärsbekanta	Ömsesidiga behov	Så länge som människor har en anledning att ansluta

Kommunikation som kunskapsdelare 'moderna' organisationsmodeller





Etienne Wenger (1998), författare av “Communities of Practice: Learning as a Social System,”

Bryter ner 'Communities of practice' i termer av fördelar för användarna och förklarar varför de är effektiva.

Wenger noterar att för att ett 'Community' ska hålla informationen organiserad och att information ska effektivt bibehållas är en **konsekvent praxis och övergripande form över hela organisationen avgörande.**

Idéer och information är inte effektiva eller värdefulla om själva informationen inte kan användas i praktiken av gruppen. Wenger betonar vikten av upprätta en **process** genom vilka kontextspecifika sammanhang och oformade idéer blir **konkreta och som 'community'n kan förstå och använda.**



Communities of Practice

Vad vi bryr oss
om
DOMAIN

Vem bryr sig
om det
COMMUNITY

Vad och hur vi
gör saker
tillsammans
PRACTICE

Process

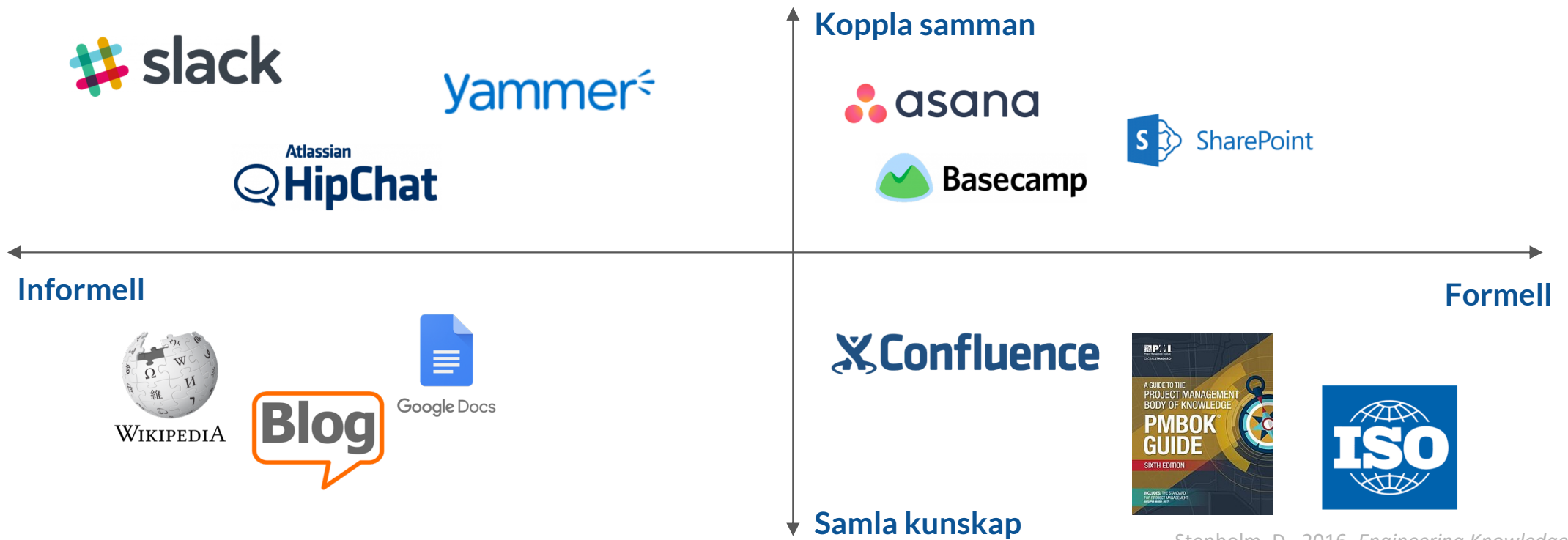
Hjälpmedel

Förväntningar



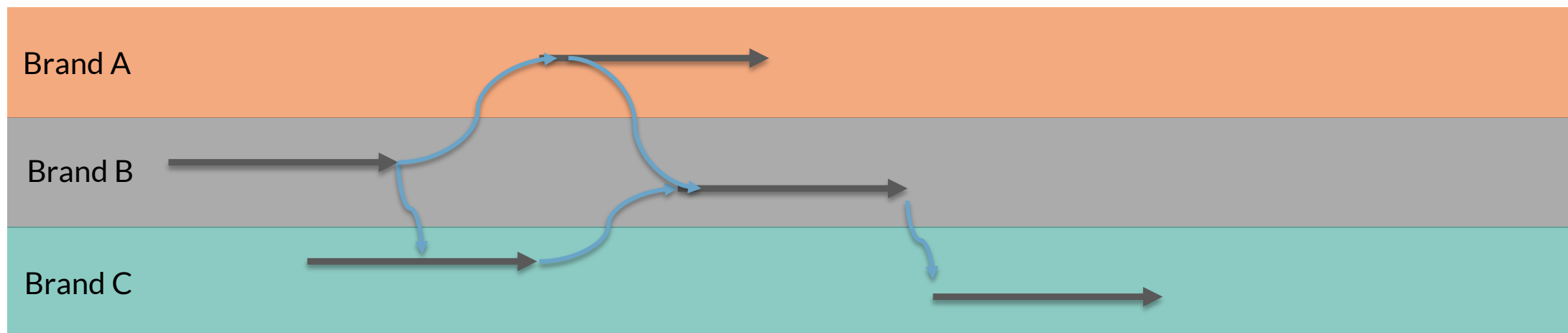
Stöd från organisationen

Hjälpmiddel för kommunikation/kunskapsdelning med olika syften



Stenholm, D., 2016, *Engineering Knowledge*

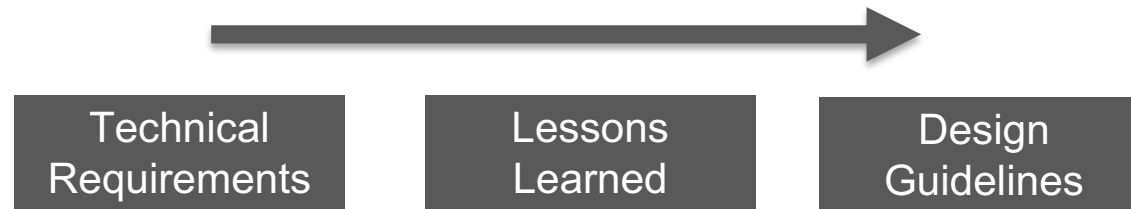
IndustriCase: överföring av designkunskap mellan produktutvecklingsprojekt



Identifierade problemområden

- Nyanställda behöver komma upp snabbare i hastighet utan att ta mer tid från mer seniora personer
- Flera nyckelpersoner är rörliga i organisationen eller till och med lämnar organisationen
- Vi har mycket kunskap inom olika områden i organisationen men det är utspritt och inte synkroniserat

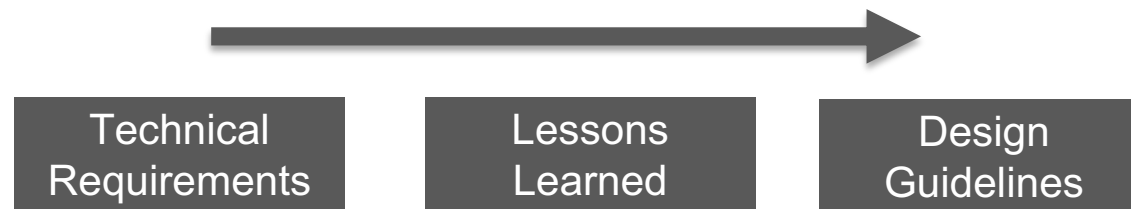
Industri-case: överföring av designkunskap mellan produktutvecklingsprojekt



Problem med dagens arbetssätt

- TR - beskriver i många fall det faktiska målet, inte så mycket kring hur det uppnås
- LL - samlar ofta mer generell kunskap, och ett av de större problemen var att det samlas i dokument som inte används. Ofta relaterat till processen och överlämningspunkter, snarare än designkunskap.
- DG - tenderar att bli fyllda av mängder av innehåll från högt till lågt och det svårt att veta om en designer tagit del av innehållet.

Industri-case: överföring av designkunskap mellan produktutvecklingsprojekt



Problem med dagens arbetssätt

- TR - beskriver i många fall det faktiska målet, inte så mycket kring hur det uppnås
- LL - samlar ofta mer generell kunskap, och ett av de större problemen var att det samlas i dokument som inte används. Ofta relaterat till processen och överlämningspunkter, snarare än designkunskap.
- DG - tenderar att bli fyllda av mängder av innehåll från högt till lågt och det svårt att veta om en designer tagit del av innehållet.

Behov: Samla aktuell kunskap, göra den förståelig, kontinuerligt använda och uppdatera.

Communities of Practice

Vad vi bryr oss
om
DOMAIN

Vem bryr sig
om det
COMMUNITY

Vad och hur vi
gör saker
tillsammans
PRACTICE

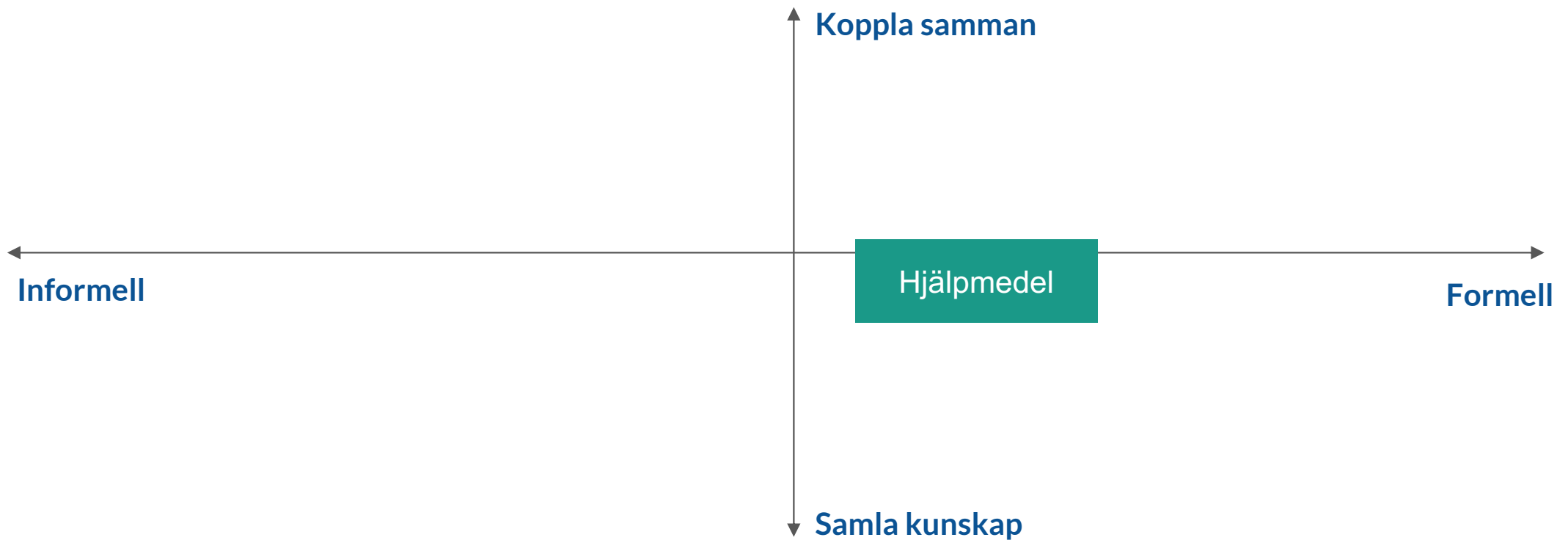
Process

Hjälpmedel

Förväntningar

Stöd från organisationen

Hjälpmedel för skriftlig kommunikation för olika situationer



CHECKSHEETS BODY OF KNOWLEDGE

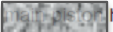
Clutch Servo

Project U2000022




Show/Hide

Gate	Category
<input checked="" type="checkbox"/>	Data received from customer are plotted into servo calc
<input checked="" type="checkbox"/>	Send out "buy info" template to customer
<input checked="" type="checkbox"/>	Design servohouse according to installation environment - D diameter with servocalc
<input checked="" type="checkbox"/>	Design to fulfill force
<input checked="" type="checkbox"/>	Design to fulfill safety distance
<input checked="" type="checkbox"/>	Design/choose house according to rotation installation.
<input checked="" type="checkbox"/>	Design/choose ball according to
<input checked="" type="checkbox"/>	Send design data to test department
<input checked="" type="checkbox"/>	Decide test order together with department
<input checked="" type="checkbox"/>	Use EPDM rubber on the bearing
<input checked="" type="checkbox"/>	Customer test prototype - Send

Why?

Otherwise there is a risk that the  hits the cylinder end wall.

How?

The push rod needs to have at least  safety width at both top and bottom (see figure 1). The rod is often  but there are  to choose from.



CHECKSHEETS BODY OF KNOWLEDGE

Door structure

- Design so no holes (>14 mm², M4) are found in the lower exterior trim panel

Why?

Larger holes can cause noise in the coupe because the sound is led in to the structure that propagate to the driver.

How?

If a larger hole needs to be created due to example manufacturing. A modified clip can be used which both attach the panel and at the same time seal the hole.

Follow internal standard of noise level: NL2041-24

Responsible for clips: Andreas Andersen

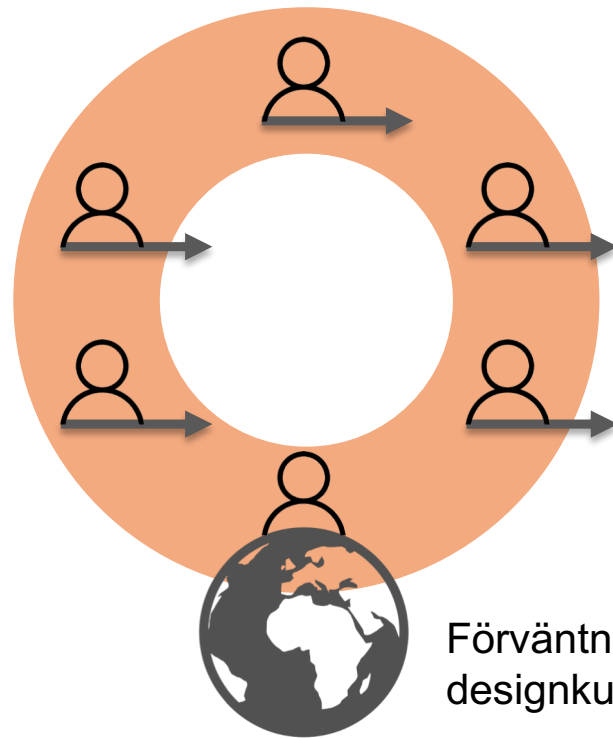
Responsible for manufacturing of exterior trim panel: Morgan Jönsson

Hjälpmedel

Status (INWORK/FINAL/OPERATIONAL):		Engineering checksheet for: COMPONENT/SYSTEM				Version:	
Valid for brands:						Author:	
Valid for sites:						Knowledge owner:	
Revision date:							
		<i>Know-what</i>		<i>Know-why</i>	<i>Know-how</i>	<i>Comment</i>	<i>References</i>
	Y/N /NA	Illustration	Activity/decision/concern/issue	Why?	How?	(Filled in by checksheet user)	Links
Define needs and requirements							
Define needs							

2 typer av förväntningar gällande Community of Practice

Förväntningar angående processen applicering och skapande av ny designkunskap till *Community of Practice*



Medlemmar av *Community of Practice*

Förväntningar angående spridning av designkunskap på global nivå



Process

- Globala ägaren kallar till regelbundna möten inom sitt *Community of Practice*
- Använder hjälpmedlet för diskussion; **Har vi fått någon ny kunskap? Vad är det som är nytt? Är något av vår tidigare dokumenterade kunskap inte längre aktuell?**
- Etablera nytt sätt att mäta kunskapsöverföring
- Balans mellan "samla in kunskap" och "sprida kunskap"



Att se kommunikation som ett flöde av kunskap

1. Bli **medveten** om den kunskap som finns och flödar
2. Anpassa er **strategi** för att hantera denna kunskap/kommunikation beroende på ert företags behov i olika situationer
Vi skiljer mellan arbetssätt för att kommunicera genom antingen **Koppla samman** eller **Samla in** samt **Informella** och **Formella** varianter
3. Följ upp med **implementering** av anpassat arbetssätt och anpassade måttetal

Kontakt:
ludvig.lindlof@chalmers.se
daniel.stenholm@chalmers.se

