

看板

# Kanban från början

en kort introduktion av

**Patrik Kruse**

<https://www.linkedin.com/in/patrikkruse/>



**progreat**

# Innehållsförteckning

<b>1 Kanban, vad är det?</b>	<b>3</b>
Varför jobbar man med Kanban?	3
Fysiskt eller digitalt?	3
Sprintar?	3
Praktik före teori	3
Vad behöver man för att komma igång?	4
<b>2 Hur börjar man?</b>	<b>5</b>
Några inledande råd	5
Lapparna	5
Ingen tilldelning (kanbanprincip)	6
Slutför hellre än att påbörja (kanbanprincip)	6
Ha dagliga kanbanmöten	6
Tavlan är dynamisk (kanbanprincip)	6
<b>3 Redo för nästa steg</b>	<b>7</b>
Olika typer av kolumner	7
Kolumner utanför tavlan	7
Tavlans yttre kolumner	7
Arbetskolumner	7
Mellankolumner	7
Mer om kolumner	8
Ha inte för många kolumner	8
Använd "limits" (kanbanprincip)	8
Prioriterade uppgifter	8
Lite proffsigare utrustning	9
Lapparna	9
Ersätt pennan med skyltar och tejp	9
Hantering av delflöden	10
<b>4 Några andra varianter</b>	<b>11</b>
Dagsplanering med kanban	11
Patriks kanban	11

# 1 Kanban, vad är det?

Kanban (看板) är japanska för kort/skylt och det är grunden för den metod som jag kommer att diskutera här men jag kommer att använda ordet kanban som namn på metoden och inte vare sig på de kort eller lappar man använder i den eller på tavlan som man klistrar upp dessa lappar på.

Kanban är alltså en metod. Den används mycket inom IT-industrin men kommer egentligen från lean och används för att hantera och optimera flöden, i vårt fall av uppgifter som måste utföras. Man kan tänka på den som en kollektiv och avancerad TODO-lista med en massa extra fördelar.

Även om kanban blivit populär IT-branschen är det inget som gör den specifikt lämpad för just IT. Tvärtom kan den användas överallt där man måste hantera många olika uppgifter, och var behöver man inte kunna göra det?

Trots att den är så flexibel är det en väldigt enkel metod och att börja med. En organisation eller ett team kan faktiskt komma igång med kanban på bara ett par minuter.

Det är bokstavligen talat bara att börja.

## Varför jobbar man med Kanban?

Visualisering av processen och hur arbetet i den framskrider är metodens kärna. Det leder i sin tur till att flödet genom processen kan kontrolleras och optimeras.

Kanban handlar alltså om visualisering och flödesoptimering. Det ständigt flödet av arbetsuppgifter som tilldelas teamet skall hanteras på bästa möjliga sätt och alla problem ska förhoppningsvis synliggöras så att de snabbt kan åtgärdas.

Flödet är hela teamets gemensamma ansvar och tavlan blir därför ett hjälpmedel som stimulerar samarbete inom teamet och gemensam problemlösning.

## Fysiskt eller digitalt?

Det finns digitala kanbansystem och de är bra om man måste jobba distribuerat med ett team spritt på flera platser. Jag kommer dock hålla mig till den analoga och fysiska kanbanmetoden och som jag faktiskt tycker att man bör välja framför den digitala om förutsättningarna för det finns.

Det mesta jag beskriver är dock tillämpligt även för en digital implementation av kanban.

## Sprintar?

Kanske har du hört talas om så kallade sprintar? Annars kan du bara hoppa över detta avsnitt...

Till skillnad från många av de populära så kallade agila metoderna jobbar kanban inte med sprintar. Istället hanterar metoden ett kontinuerligt flöde av uppgifter vilket i många fall faktiskt bättre speglar verkligheten.

## Praktik före teori

Jag beskriver här kanban utifrån ett väldigt praktiskt perspektiv och gör inte ens några försök att följa någon vedertagen kanbanteori.

På ett par ställen beskriver jag något som en kanbanprincip och då gör jag det helt utifrån min egen erfarenhet och uppfattning om att det är en princip som bidrar starkt till metodens värde. Det är alltså helt och hållet jag som definierar dessa som kanbanprinciper, inte någon generellt accepterad teori.

Jag ser ett stort värde i att hålla både beskrivningen av kanban och arbetet med metoden så enkelt som möjligt och att undvika alla diskussioner om vad som är "rätt" kanban och istället låta värdet för den egna organisationen styra.

Just enkelheten är en av de stora fördelarna med kanban. Är det något ni inte gillar så gör på ett sätt som passar er bättre.

## Vad behöver man för att komma igång?





Det krävs väldigt lite för att komma igång.

- En större whiteboardtavla eller liknande yta, till och med ett fönster kan fungera även om det inte är optimalt.
- Postitlappar, gärna i det lite bredare formatet (typ 12,5 cm breda, 7,5 cm höga). Det viktigaste är dock att det är postitlappar av god kvalitet med bra klister. (Ännu bättre är lappar helt utan klister med en magnet påklistrad på baksidan men då börjar vi bli avancerade. Jag återkommer till det förslaget senare.)
- En whiteboardpenna.

## 2 Hur börjar man?

Det är väldigt enkelt att börja. Kanban bygger på att man mappar sin interna process mot ett antal steg som får utgöra kolumner på tavlan. Denna mappning kan man dock vänta med för det räcker långt att börja med den allra enklaste kanbantavlan som då har tre kolumner.

- **TODO** (många kallar den backlog men det undviker jag medvetet eftersom jag senare kommer att skilja på dessa två kolumner):  
Här listar man helt enkelt de uppgifter som skall utföras, idealt nedbrutet till småuppgifter som tar mellan några timmar och några dagar att utföra. Man listar dem genom att skriva varje sådan uppgift på en postitlapp och klistra upp den i kolumnen.
- **Doing/Ongoing:**  
När någon börjar jobba med uppgiften flyttar man lappen till den här kolumnen. Idealt skriver man också till exempel initialerna på den person som utför jobbet på lappen.
- **Done:**  
Hit flyttar man sedan lappen när uppgiften är klar.

TODO	Ongoing	Done
		
		
		
		

Redan nu har vi kommit långt. Alla i organisationen/teamet kan se vad som behöver göras, vad som pågår och vem som är upptagen med att jobba med det och vad som har blivit klart.

Vi slipper förhoppningsvis många av chefers och projektledares frågor om "hur går det" och "vad jobbar du med just nu" och vi få också en väldigt bra bild av vad vi fastnar på och hur långt vi har kommit.

Att rita tre kolumner på en whiteboard och börja skriva todo-lappar tar inte många minuter så vad väntar ni på?

### Några inledande råd

#### Lapparna

Skriv en kort rubrik på lappen som gör den unik nog att prata om på ett enkelt sätt. Ett exempel kan vara "Säljdokumentationen".

Skriv sedan en något mer utförlig beskrivning och kanske en hänvisning till var detaljinfo finns.

Även en uppskattning av hur lång tid uppgiften tar är värdefull både för planeringen och för att utföraren skall få en uppfattning om vilken ambitionsnivå som önskas.

Finns det en fast deadline bör det förstås också synas på lappen.

### **Ingen tilldelning (kanbanprincip)**

Tilldelning får inte förekomma i kanban, det är faktiskt en viktig del av metoden. Ingen ger någon annan en lapp utan var och en tar själv sina lappar, skriver sina initialer på den och flyttar den till ongoing.

Det ger utförarna ett ansvar att välja rätt uppgifter och ger ett ökat "commitment" eftersom man själv tagit på sig ansvaret för uppgiften. Man kan också i viss utsträckning välja uppgifter som är utmanande nog för att matcha ens egen dagsform och inte minst ens egen kompetens.

### **Slutför hellre än att påbörja (kanbanprincip)**

En annan viktig princip i kanban är att välja uppgifter från höger till vänster. Ju längre en uppgift har kommit desto större är förlusten av att den inte blir slutförd.

Det bör alltså totalt sett inte finnas för många lappar på väg genom flödet. (Vad som är för många kan diskuteras och till den diskussionen kommer vi att återkomma till senare när vi pratar om "limits".)

Har du redan en lapp på tavlan bör du försöka slutföra den innan du tar en ny. Ibland kan det vara omöjligt för att man till exempel väntar på något svar man behöver och då är det ok att ytterligare en lapp.

Har du ingen lapp så se först om det finns någon annan som har en uppgift du kanske kan hjälpa till med eller om det finns uppgifter på någon som är sjuk eller har semester.

Principen att plocka lappar från höger till vänster säkerställer ett välfungerande flöde genom processen.

### **Ha dagliga kanbanmöten**

Allra mest nytta gör kanban om teamet samlas framför tavlan för ett kort möte varje dag. Man ser om det finns några problem vilket brukar visa sig i form av att någon kolumn fylls upp eller något lapp aldrig rör på sig. Teamet kan då gemensamt diskutera hur problemen skall lösas.

Att lappar som motsvarar uppgifter som de det senaste dygnet har tagits vidare kan flyttas inför alla får teamet som helhet att se vilka framsteg som har gjorts och känna sig delaktiga i framgången. Samtidigt kan den eller de som har utfört uppgiften få cred för det.

### **Tavlan är dynamisk (kanbanprincip)**

Ändra tavlan så ofta det behövs och låt teamet ha det mandatet. När jag säger ändra tavlan så menar jag att ändra på kolumnerna. Det kan vara att lägga till fler kolumner eller ändra deras storlek (mer om storleken kommer senare).

Ongoingkolumnen bör relativt fort delas upp i flera kolumner som motsvarar er process. Det kan till exempel vara kolumner som "Initial bedömning", "Hantering" och "Leverans".

Nu kommer ett behov av mellankolumner att uppstå för en uppgift som till exempel har genomgått den initiala bedömningen men där ingen har påbörjat hanteringen.

Den skulle kunna heta "Bedömd" eller "Klar för hantering". Bedömaren flyttar lappen dit när bedömningen är klar och förhoppningsvis kommer sedan någon relativt snart ta den som sin och flytta den till hantering.

Så fort ni märker att tavlan inte speglar hur ni vill jobba så skall tavlan ändras. Den skall vara ett stöd och får aldrig bli ett hinder.

# 3

## Redo för nästa steg

### Olika typer av kolumner

Min erfarenhet har lärt mig att det finns ett värde i att identifiera fyra olika typer av kolumner.

#### Kolumner utanför tavlan

**Backloggen** (som den kompletta uppsättningen av uppgifter som skall eller kanske skall genomföras brukar kallas) har en tendens att bestå av väldigt många uppgifter varav de flesta förmodligen aldrig kommer att genomföras.

Det är inte konstruktivt att ha alla dessa på tavlan. Förmodligen vill man inte ens ha dessa uppgifter som lappar utan de gör sig kanske bäst i ett dokument i till exempel Word eller Excel.

Detsamma gäller alla historiskt genomförda uppgifter. Detta brukar jag kalla **arkivet** och arkivet kommer bara att växa över tid och gör sig bäst antingen i ett digitalt dokument eller så låter man helt enkelt bli att hålla reda på det alls.

Jag ser alltså dessa båda samlingar av uppgifter som tänkta kolumner som existerar utanför kanbantavlan, backloggen före tavlan och arkivet efter den.

#### Tavlans yttre kolumner

Redan i vårt exempel har vi sett att tavlans yttre kolumner kan kallas **todo** respektive **done**. I todo sätter man upp prioriterade uppgifter från backloggen som man vill ha genomförda i närtid. Till done flyttar man lappar som motsvarar uppgifter som har blivit färdigställda.

Man hade förstås kunna stryka done helt och bara "arkivera" uppgifter direkt när de är klara men då hade man missat att visualisera teamets framgångar. Det ligger en stor poäng i att kunna känna sig stolt över att uppgifter, i synnerhet besvärliga uppgifter, nu har hamnat i done.

Efter ett viss tid, och den kan man låta variera för olika uppgifter, kan man sedan arkivera uppgiften genom att antingen bara slänga lappen eller föra in uppgiften i något slags arkiv.

Med risk att bli tjatig vill jag trycka på hur psykologiskt viktig done-kolumnen är för att visualisera teamets framgångar. Skippa den inte!

#### Arbetskolumner

Arbetskolumner är kolumner som representerar pågående arbete (som ongoing i vårt enkla exempel).

#### Mellankolumner

Jag har redan nämnt att det kan uppstå ett behov av mellankolumner mellan olika arbetskolumner. Dessa kan ses som små lager där en uppgift hamnar mellan att ett processteg är utfört och nästa påbörjas.

Det var medvetet som jag la in ordet små i föregående mening, se till att inte låta lagren växa. Följer man den viktiga principen att plocka lappar från höger till vänster löser det sig i princip av sig själv.

## Mer om kolumner

### Ha inte för många kolumner

Även om man ofta börjar med bara tre eller i varje ganska få kolumner finns det en risk att man snabbt lägger till att för många. Då kan tavlan bli svår att för översikt över och det gör att själva syftet med den försvinner.

### Använd "limits" (kanbanprincip)

Et väldigt effektivt sätt att se till att inte vissa processteg tillåts bli hinder för flödet är att sätta limits (begränsningar) på kolumnerna. Limiten är en siffra som anger det maximala antalet lappar som får finnas i kolumnen. En sådan limit kan skrivas i anslutning till rubriken på några eller alla kolumner.








Verkligt visuell blir limiten om man fysiskt begränsar kolumnen så att det inte får plats fler lappar än vad limiten tillåter.

När limiten är uppnådd tvingas teamet fokusera på att ta hand om de uppgifter som fyller en kolumn och på så sätt ta sig an pågående uppgifter snarare än att påbörja nya. Det blir väldigt tydligt om vissa kolumner ständigt blockerar processen.

I det här sammanhanget väcks förstås frågan vad som är en lämplig limit för en viss kolumn och det är något som teamet själv måste laborera med. (Detta ingår i kanbanprincipen att tavlan är dynamisk.)

För mellankolumnerna finns det nog inget bra svar men för övriga kolumner brukar en tumregel vara att limiten åtminstone inte skall vara större än två gånger antalet medlemmar i teamet. Den kan däremot ofta vara mindre än så.

(I bilden nedan har jag även illustrerat mellankolumner med "tunnare" rubriker.)

TODO	Initial bedömning (2)	Bedömd (3)	Hantering (4)	Hanterad (2)	Leverans (3)	Done
						
						
						

## Prioriterade uppgifter

Man kan välja att införa en extra rad på tavlan för prioriterade eller akuta uppgifter. (Den kallas ibland för "fire lane".)

Jag tycker personligen att det fungerar bättre att avstå från det och istället bara markera lappar som motsvarar sådana uppgifter med till exempel en röd prick.

Oavsett hur man gör använder man sedan regeln att teammedlemmar i första hand skall välja prioriterade uppgifter när det är dags att ta en ny lapp. (Om man skall välja att arbeta med prioriterade uppgifter före man fortsätter med redan påbörjade uppgifter är något teamet själv får komma överens om. Detsamma gäller hur man avgör vilka uppgifter som är akuta.)



## Lite proffsigare utrustning

### Lapparna

Att klistret på lapparna inte är tillräckligt bra upplevs ofta som ett problem. Lappar som ramlar ner kan försvinna i städningen eller vara svåra att placera rätt igen.

Därför föredrar jag att använda lappar utan klister och istället klistra på en magnetremsa på baksidan av dem. Det förutsätter förstås att tavlan är magnetiskt och kan också ses som ett hållbarhetsproblem (men det går faktiskt utmärkt att återanvända magnetremorna ganska många gånger om man anstränger sig lite).

Allra bäst blir det att designa egna lappar med fält för de olika saker man vill skall fyllas i. Att trycka upp till exempel 1000 lappar kostar väldigt lite och underlättar arbetet rejält.

Exakt vilka fält ni behöver vet ni själv bäst men här kommer några tänkbara kandidater:

- Kort rubrik som gör det lätt att prata om lappen.
- Id som refererar till digitalt system. Använd prefix för olika system så att till exempel S-18527 hänvisar till ärende 18527 i supportsystemet.
- Deadline för den specifika uppgiften om det finns någon sådan.
- Kund- och eller projektnamn som underlättar om man en viss dag vill prioritera en viss kunds uppgifter.
- Ägare, det vill säga den som är ansvarig för uppgiften och kan svara på eventuella frågor om den.
- Utförare, tänk på att lämna plats för flera utförare i sekvens, t.ex. AB CD AB om AB har jobbat med uppgiften i en kolumn, CD tagit över den i en annan och sedan AB tagit tillbaka den i en tredje.
- Kompetens som utföraren behöver (för att hjälpa teamets medarbetare att välja rätt uppgifter).
- Uppskattad tid som man tror att det tar att utföra uppgiften, detta signalerar även förväntad ambitionsnivå.
- Verklig tid som det tog att utföra uppgiften kan underlätta lärandet när man ser på uppgifterna i donekolumnen.

### Ersätt pennan med skyltar och tejp

Whiteboardpennan hade ursprungligen två syften. Att dela in tavlan och att skriva rubriker på den.

Gör man detta med en sådan penna kommer text och linjer hela tiden att suddas ut och dessutom riskera att sätta fläckar på kläder och annat. Gör man det istället med en permanent penna är risken att det blir mer permanent än man kanske hade tänkt sig.

Bättre då är att göra rubrikerna som små skyltar, gärna av lite styvare papper, som man fäster på tavlan med tejp eller magneter.

Kolumnerna kan man skapa med färgad tejp. Det går bra att använda vanlig märktejp eller eltejp men det finns också smal tejp som är speciellt avsedd för att dela in en whiteboard i olika ytor.

Nu behöver vi alltså inte längre whiteboardpennan men den var ett utmärkt hjälpmedel när vi ville komma igång snabbt och enkelt. Vi skissade helt enkelt upp vår tavla och kunde börja jobba direkt i skissen.

## Hantering av delflöden

I många organisationer finns det en större process som består av olika delflöden som till exempel sälj, produktion och kvalitetsgranskning.

Mitt tips är då att ha olika tavlor för de olika delflödena snarare än att försöka ha en för alla delprocesserna. Dels blir mindre tavlor lättare att få en översikt över, dels kan respektive tavla lättare placeras där respektive team sitter.

I teorin kommer man då att flytta en lapp från en tavlas donekolumn till en annan tavlas todo. I praktiken behöver man kanske lite andra uppgifter i nästa delprocess så och skriver därför en ny lapp istället.

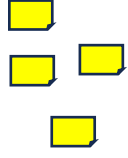



# 4

## Några andra varianter

### Dagsplanering med kanban

Det finns en variant av kanban som lämpar sig bra för den egna eller kanske familjens planering. Den har en något mer standardiserad tavla (som lämpar sig utmärkt att rita upp på kylskåpet, whiteboarden vi alla har hemma).

Här skriver man ofta bara ett kort namn på uppgiften och kan använda ganska små lappar.

TODO	Done today	Done
	 <b>Planned today</b>	
		

Tanken är att man varje kväll (eller morgon) planerar det som skal göras under (morgon)dagen genom att flytta dessa lappar från todo till planned today. När man har gjort uppgiften flyttar man upp den till done today och när det inte längre finns några planerade uppgifter att utföra kan man koppla av med gott samvete.

Finns det alltid planerade uppgifter som inte hunnit bli utförda lär man sig att man överskattar vad som hinns eller orkas med.

Somliga tycker att den sista donekolumnen är överflödigt och då kan man stryka den men jag tycker att det kan vara skönt att få glädjas åt att ha utfört vissa jobbiga uppgifter och vill gärna kunna låta dem vara kvar i donekolumnen några dagar extra.

### Patriks kanban

Jag använder ofta både i jobbet och privat en egen variant som är en hybrid av kanban och en klassisk todolista.

Direkt på en whiteboard skriver jag upp saker som skall göras och delar ofta upp dem i underuppgifter som ett spretigt träd.

- Deklarera
- Förbered onsdagens möte
  - Skicka kallelse ●
  - Skriv handlingar ●
- Hämta paket
- Skriv rapporten till Erika
  - Skriv text
  - Fixa till layouten lite

Sedan använder jag i stället för kolumner magneter i tre färger för att signalera framåtskridande (eller inte). En rad utan magnet är en uppgift jag ännu inte har påbörjat (todo). Gula magneter visar att jag håller på med uppgiften (ongoing) och gröna att den är klar (done).

Har en uppgift en röd magnet betyder det att något hindrar mig att jobba med den för tillfället. Kanske kan jag inte skicka möteskallelsen än eftersom jag inte har fått reda på i vilken lokal vi skall vara. (En sådan markering för uppgifter som är blockerade kan vara användbar, och används ofta, även i vanlig kanban.)

Genom att variera antalet magneter i de olika färgerna kan man också arbeta med limits.