



CHALMERS

Teamledarens roll i en lärande organisation

En fallstudie om hur teamledare kan påverka lärande i ett produktionsteam

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Ekonomi och produktionsteknik

SARA AATIG
SARA MASHIAL

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2023
www.chalmers.se
Rapportnummer E2023:048

Rapportnummer E2023:048

Teamledarens roll i en lärande organisation

En fallstudie om hur teamledare kan
påverka lärande i ett produktionsteam

SARA AATIG
SARA MASHIAL

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Supply and Operations Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2023

Teamledarens roll i en lärande organisation

En fallstudie om hur teamledare kan påverka lärande i ett produktionsteam

SARA AATIG
SARA MASHIAL

© SARA AATIG, 2023
© SARA MASHIAL, 2023

Rapportnummer E2023:048
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2023

Göteborg, Sverige 2023

Teamledarens roll i en lärande organisation

En fallstudie om hur en teamledare kan påverka lärande i ett produktionsteam

SARA AATIG
SARA MASHIAL

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Det är utmanande att implementera en ny organisationsstruktur hos redan väletablerade team. Frågor som "vad finns det för potentiella hinder och möjligheter som påverkar teamledarna och teamets arbete?", "hur kan teamledarens roll påverkas av implementeringen av en ny organisationsstruktur?" och "hur påverkas teamledaren av teammedlemmarna?" behöver reflekteras över. Volvo Lastvagnar har inlett ett arbete med forskningsprojektet LOOP som innebär en implementering av en ny organisationsstruktur. Montörerna får då möjligheten att ta sig an en specialistroll i ett team, något som kan innebära både hinder och möjligheter. I rapporten har detta studerats genom en nulägesanalys och även teamledarens roll och utveckling i en lärande organisation har analyserats och utvärderats. Genom intervjuer och observationer som gjorts i fabriken har det visat sig att implementeringen av LOOP har gett olika resultat i olika team. Det är olika faktorer såsom autonomi, motivation och lokala kulturer som påverkar hur framgångsrikt och effektivt ett team kan bli. I rapporten diskuteras bakomliggande orsaker till teamens varierande mognadsgrader i LOOP-projektet samt hur teamledarens arbete förväntas påverkas eller redan påverkas av avlastningen som tanken är att projektet ska leda till. Rapporten avslutas med rekommendationer om hur liknande problem kan tacklas både generellt och specifikt för Volvo Lastvagnar. Slutsatsen som dragits utifrån observationer, intervjuer och litteraturstudier är att implementeringen av LOOP-projektet har stött på hinder i form av tidsbrist, varierande förutsättningar för lärande och utveckling samt inte tillräcklig förståelse om hur lean bör användas för att skapa effektiva team. Troligtvis kommer inte heller teamledarens roll se likadan ut när den nya organisationsstrukturen tar form och funderingar har uppstått kring om rollen överhuvudtaget behövs.

Nyckelord: motivation, organisationsstruktur, teamledarens roll och påverkan, lean produktion, organisatoriskt lärande

ABSTRACT

It is not easy to implement a new organizational structure within already well-established teams. Questions that need to be reflected upon are “what potential obstacles and opportunities exist for the team and its work?”, “how will the role of the team leader be affected? Is this role still necessary?” and “how does the team affect the team leader?”. Volvo Trucks has started working on the research project LOOP, which involves the implementation of a new organizational structure. In this structure, the assemblers are given the opportunity to take on a specialist role within a team, which can bring both obstacles and opportunities. This has been studied and evaluated in the report through a current state analysis, as well as the role and development of the team leader in a learning organization. Through interviews and observations conducted in the factory, it has been found that the implementation of LOOP has yielded different results in different teams. Various factors such as autonomy, motivation, and local cultures influence how successful and efficient a team can become. The report discusses underlying causes for the varying levels of maturity among the teams in the LOOP project, as well as how the work of the team leader is expected to be affected or is already being affected by the delegation of responsibilities that the project is intended to result in. The report concludes with advice on how to address similar problems both in general and specifically for Volvo Trucks. The conclusion drawn from observations, interviews, and literature studies is that the implementation of the LOOP project has encountered obstacles in the form of time constraints, varying conditions for learning and development, and a limited understanding of how lean should be utilized to create effective teams. It is likely that the role of the team leader will not remain the same as the new organizational structure takes shape, and concerns have arisen regarding whether the role is even necessary.

Keywords: motivation, organization structure, team leader, lean production, organizational learning

FÖRORD

Detta examensarbete omfattar 15 högskolepoäng och har genomförts under våren 2023 på Chalmers Tekniska Högskola. Rapporten utfördes inom programmet Ekonomi och Produktionsteknik vid institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation.

Vi vill passa på att rikta ett stort tack till Volvo Lastvagnar för att ni gav oss möjligheten att skriva vårt examensarbete hos er och även tack till del 6 och motor på fabriken i Tuve som tagit emot oss med öppna armar. Det har varit ett oerhört spännande och givande arbete och vi hoppas att de slutsatser och rekommendationer vi har kommit fram till också kan komma till nytta för er i arbetet mot att bli en lärande organisation. Framförallt vill vi tacka Kjell-Ove Jonsson som hjälpt oss komma igång med detta arbete och som har gett oss fantastisk stöttning och regelbundet stämt av så att allt går bra och att alla mår bra. Vi vill även tacka vår fantastiska handledare och examinator Carl Wänström som även han har stöttat oss längst vägen och bidragit med värdefulla insikter samt alltid ställt upp och svarat på våra frågor.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar	2
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Rapportens struktur	3
2. Metod	4
2.1 Litteraturstudier	4
2.2 Datainsamling	4
2.2.1 Observationer	4
2.2.2 Intervjuer	5
2.2.3 Interna dokument	5
2.3 Validitet och reliabilitet	5
3. Teoretisk referensram	7
3.1 Organisationskultur	7
3.2 En lärande organisation	8
3.3 Lean och lärande organisation	9
3.3.1 Slöserier	9
3.3.2 Effektivisering genom lean produktion	10
3.3.3 Ständiga förbättringar	10
3.3.4 Teamledarens roll i en grupp	11
3.3.5 Teamledare och dess påverkan på teamet	12
3.4 Motivation	14
4. Nulägesbeskrivning	17
4.1 Team dag	18
4.2 Team kväll	19
4.3 Team motor	19
4.4 Möten	20
4.5 Organisationskulturen på avdelningen	20
5. Analys av nulägesbeskrivning	22
5.1 Lean	22
5.2 En lärande organisation	23
5.3 Organisationskultur	24
5.4 Teamledarens roll i en grupp	26
5.5 Motivation	26
5.5.1 Teamledarens påverkan på teamet	28

6. Diskussion och slutsats	30
6.1 <i>Diskussion</i>	30
6.2 <i>Slutsats</i>	31
7. Rekommendation om fortsatt utveckling för Volvo Lastvagnar	32
8. Förslag till vidare forskning	33
Källor	34
Bilagor	36

Begreppslista

QRQC – Quick Respons Quality Control. Detta “verktyg” används när ett större fel har inträffat. Det är ett sätt att bryta ner ett problem i mindre delar för att kunna jobba med det så effektivt som möjligt. Beroende på hur allvarligt felet är så finns det ett visst tidsspänn som man måste förhålla sig till. Är det en 25 eller 100 poängare så måste en provisorisk aktivitet utföras inom de 24 första timmarna från felet. En QRQC kan göras inom olika områden, exempelvis inom säkerhet eller kvalitet.

25-poängare – Ett allvarligt fel att lastbilen behöver besöka verkstad innan första servicen. 100-poängare – Ett såpass allvarligt fel att det är fara för liv för chauffören eller för medtrafikanter.

AM/AM-kalender – En systematisk metod för att upptäcka, eliminera och förebygga haverier på grund av att utrustningen inte har upprätthållet grundskick. En gemensam teamaktivitet där underhåll och produktion tillsammans strävar efter 0 haverier. AM är ett tillvägagångssätt som utvecklar kunskaper och kompetenser inom produktion och det ska finnas en AM-kalender per team/område där en rad i AM-kalendern är en utrustning.

SOB – Standard operations blad. Detta verktyg används som komplement till våra sekvensblad. Det är ett verktyg som beskriver med bilder hur en viss montering ska gå till. En SOB går även att tillämpa i det mesta. Det är ett effektivt sätt att visa upp hur någonting ska genomföra med hjälp av bilder och en förklaring i text undertill.

Validering – Validering är en strukturerad bedömning och värdering på en problemlösning som har genomförts. En validering kan ske inom olika problemområden, exempelvis inom kvalitet eller utifrån ett säkerhetsperspektiv. Då kommer delar av ledningsgruppen ner för att validera problemlösningen som genomförts.

Justering – Om en kvalitets avvikelse uppstår och felet åtgärdas, så kallas det för en justering.

Andon – Det är en funktion för att påtala ett problem. Det kan vara allt ifrån att justera något som blivit fel, hjälpa till om en operatör är nerjobbad eller vara en hjälpende hand när det är många nytillkomna i gruppen. Andon är antingen en person i gruppen eller teamledaren.

VPS – Står för ”Volvos produktionssystem”.

Balans – En balans är där en operatör står och monterar/jobbar. Det är där montören utför en viss typ utav montering eller arbete. I en grupp har montören oftast flera olika balanser för möjligheten att kunna rotera runt och på så sätt få variation i sitt arbete. Balans kan även förklaras med en station. Balanserna är ofta numrerade för att det ska vara lätt för operatörerna att veta vart de ska stå och montera

1. Inledning

I följande kapitel beskrivs bakgrunden till rapporten, även syfte, avgränsningar, frågeställningar presenteras och slutligen en beskrivning av vilken metod som används.

1.1 Bakgrund

Vi går mot en alltmer digitaliserad värld där förändringar sker snabbt och oförutsett. Det är därför viktigt att vara beredd och ha en förberedande plan för att tacklas med detta. Produktionsföretag med en linjeproduktion av stor skala, såsom Volvo, har inte möjligheten att vara lika flexibla som mindre produktioner och det krävs därför nya lösningar för att möta framtidens utmaningar. Att arbeta med lean produktion kan vara en sådan lösning. Lean produktion förväntas skapa så kallade "ständiga förbättringar", något som har blivit alltmer populärt den senaste tiden. Begreppet ständiga förbättringar definieras som, enligt Caffyn et al. (1999), en systematisk metod för att upptäcka och applicera nya arbetssätt och arbeta kontinuerligt och repetitivt med förbättringar i processer. Grundtanken är att göra små förändringar som involverar hela företaget och som ska leda till att organisatoriska mål uppnås löpande (Caffyn et al., 1999; Womack, J., 2003). Detta kan ske på olika vis i produktioner, bland annat med lean produktion som är ett vanligt förekommande arbetssätt i hela världen och oftast resulterar implementeringen av detta i kontinuerligt lärande som genomsyrar hela organisationen (Tortorella, L. G. et al., 2019). Caffyn et al. (1999) skriver att poängen med lean är inte att härma eller kopiera det som sägs vara den bästa metoden utan att istället att förstå grunden till varför systemet är viktigt och stegvis implementera det genom kontinuerliga förbättringar och organisatoriskt lärande.

Det är relevant för Volvo Lastvagnar att arbeta med ständiga förbättringar då de har en stor produktion med hög personalomsättning samt stort fokus på leveransprecision och hög kvalitet. Företagets förmåga att vara flexibla och mottagliga för förändringar kräver ett kontinuerligt arbete med ständiga förbättringar då det leder till en dynamisk företagskultur vars naturliga tillstånd är centrerat kring förändringar och förbättringar (Hirzel et al., 2017). Dessutom menar Hirzel et al. (2017) att det inom ständiga förbättringar finns en rad olika principer, aktiviteter och verktyg som syftar till att generera en planerad och systematisk process som täcker både gradvis växande och pågående förändringar. Genom denna pågående förändring ska ständiga förbättringar eliminera källor till ofullkomligheter inom ett företag, med hjälp av en hög grad av deltagande från medarbetare för att öka kvaliteten hos produkter och processer och därmed stärka Volvo Lastvagnars prestanda (Hirzel et al., 2017).

Det kan tänkas bli en komplex situation för teamledarna på grund av ett ökat ansvar för att skapa en arbetsmiljö där det finns rum för ständiga förbättringar och lärande. Aktiviteter för att främja detta inkluderar involveringen av teammedlemmar i varje steg av processen och det är därför viktigt att informera och motivera teamet för att lyckas med implementeringen. Medarbetarna behöver stöd för att uppnå den rätta inställningen och förstå meningen med arbetssättet och på så vis uppnå målet att bli en lärande organisation (Hirzel et al., 2017). Motivation är också en viktig del på vägen mot att bli en mer framgångsrik lärande organisation och faktorer som gör det möjligt att motivera de anställda för att uppnå detta bör hittas (Osteraker, M. C., 1999). Att engagera teamet och göra så att alla känner sig delaktiga är därför en av teamledarens främsta uppgifter. Teamledarens har även stor påverkan på teamets framgång på flera

sätt, framförallt då teamledaren ansvarar för att delegera arbete och skapa möjligheter till att arbeta med exempelvis förbättringsförslag (Zaccaro et al., 2002). Att teamledaren är en nyckelroll och varför det är på det viset har tidigare inte lyfts på samma nivå som andra gruppfunktioner och det är därför intressant att undersöka detta. Vidare påverkar teamledaren arbetarnas inställning och motivation att utföra sina uppgifter och det är även teamledaren som kan skapa möjligheter för medlemmarna att arbeta med ständiga förbättringar (Zaccaro et al., 2002).

Volvo Lastvagnar har implementerat en lednings- och organisationsmodell för innovativa, effektiva och socialt hållbara produktionsteam, kallat LOOP-projektet för att bli en lärande organisation och förbättra deras arbetssätt. Grundtanken med projektet är att operatörerna ska arbeta mer autonomt och därmed ta större ansvar. Bland annat kommer utvalda operatörer få specialistroller såsom kvalitets-, ergonomi-, och underhållsansvarig, något de även kommer få utbildning i. Det kommer även finnas operatörer med ansvar för ett standardiserat arbetssätt och för produktionsförändringar samtidigt som den redan existerande teamledarrollen får utökade arbetsuppgifter. Den nya organisationsmodellen kommer låta produktionsteamet bli mer engagerade och ta mer ansvar med förhoppningen att det ska stödja dem i deras utveckling mot en högre grad av innovation samt möjliggöra en socialt hållbar arbetsmiljö. Dessutom tas ett steg i riktningen mot att bli en lärande organisation när teamen får möjlighet att även arbeta med utveckling – något som också är gynnsamt för företaget.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att utvärdera teamledarens roll och utveckling i en lärande organisation där ständiga förbättringar står i fokus.

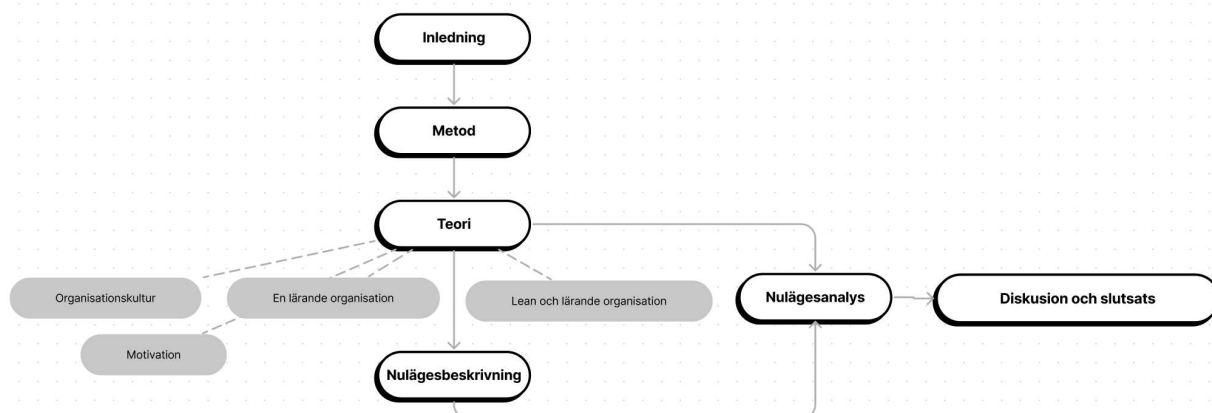
1.3 Frågeställningar

- Vad finns det för potentiella hinder och möjligheter som påverkar teamledarna och teamets arbete?
- Hur kan teamledarens roll påverkas av implementeringen av LOOP-projektet?
- Hur påverkas teamledaren av teammedlemmarna?

1.4 Avgränsningar

Studien begränsas till en fallstudie på Volvo Lastvagnar och fokuserar på teamledarens roll i tre team för att kunna göra en ordentlig fördjupning och få en bredare förståelse.

1.5 Rapportens struktur



Figur 1: Illustration av rapportens struktur.

Rapporten startar med en inledning där bland annat rapportens bakgrund presenteras och fortsätter med metod och därefter med en teoridel som innehåller flera relevanta modeller och teorier. Efter detta kommer en nulägesbeskrivning som presenterar de observationer som gjorts på företaget och sedan en analys på detta där kopplingar till den teori som presenterats i tidigare kapitel görs. Rapporten fortsätter med en diskussion kring vad som tagits upp i nulägesanalysen och avslutas med en slutsats.

2. Metod

I följande kapitel redogörs de metoder och tillvägagångssätt som används för att samla in information till rapporten. Huvudsakligen baseras metoden på kvalitativa undersökningar såsom observationer, litteraturstudier, intervjuer och datainsamling.

2.1 Litteraturstudier

I denna undersökning har den studerade litteraturen bestått av vetenskapliga artiklar tilldelade från handledaren från Chalmers samt artiklar hämtade från Google Scholar. Även böcker som funnits tillgängliga på Chalmers bibliotek har nyttjats. Den största delen av den insamlade teorin har genomförts i början av arbetet för att skapa en stabil grund för teorin. Samtidigt har det varit ett kontinuerligt arbete där nya relevanta källor har hämtats vid behov. Exempel på kunskapsområden som har använts för att driva arbetet framåt inkluderar böcker om organisatoriskt lärande, företagskultur och psykologi. För att söka efter relevanta artiklar har sökord som motivationsteorier, ledarskap, lärande organisation, lean produktion och organisationskultur använts.

2.2 Datainsamling

Datainsamlingen bestod av flera metoder för att få så mycket bredd som möjligt. Intervjuer och observationer genomfördes för att skapa en bättre förståelse för hur organisationen fungerar och ett ge ett utomstående, opartiskt perspektiv på problemen som kan uppstå.

2.2.1 Observationer

För att öka förståelsen av nuläget har metoder som observation och skuggning använts. Vistelser i produktionsmiljön genomfördes två gånger i veckan under 6 veckor för att få en bättre förståelse av produktionsteamens arbete. En vanlig metod för att identifiera problem är en av de 14 leanprinciperna, nämligen "Gå till gemba", vilket innebär att problemet undersöks genom att se det med egna ögon (Liker, 2004). Metoden användes främst för att få en djupare förståelse av de underliggande orsakerna till problemen.

Observationerna i studien var strukturerade då tre utvalda team observerades för att få ökad förståelse för teamen. Inom teamen lades främst fokus på teamledaren, men även montörer med specialistansvar var av intresse. Patel och Davidson (2019) beskriver att syftet med observationer bland annat är att få kunskap om vilka processer som redan är tillgängliga. Forskningsarbetet fortsatte sedan genom att samla in så mycket information som möjligt om ett visst problemområde. Nyckelord antecknades under observationerna och längre perioder av observation pausades ibland för att göra mer utförliga noteringar. Den insamlade informationen sammanställdes sedan till en fullständig redogörelse.

Observationer utgjorde även en integrerad del av förberedelserna inför intervjuerna. Under dessa togs anteckningar kontinuerligt vilka sedan sammanställdes i en strukturerad intervjumall. Utformningen av intervjufrågorna gjordes med fördel med hjälp av observationerna för att avgränsa och specificera frågorna på ett mer effektivt sätt. Enligt Patel och Davidson (2019) förväntas denna metod ge en mer djupgående förståelse av situationen och en ökad möjlighet att identifiera relevanta områden att undersöka vidare.

2.2.2 Intervjuer

De planerade intervjuerna genomfördes på ett kvalitativt sätt, där varje intervju utfördes med en person åt gången av två intervjuare. En av intervjupersonerna ställde frågor medan den andra förde anteckningar. Intervjuerna har riktats mot montörer som arbetar i produktionen och fokuset har legat på teamledare och specialister. De valda respondenterna var en slumpmässig montör samt den montör som hade kvalitetsansvar hos de tre undersökta teamen. Slutligen intervjuades även teamledaren hos respektive team. Respondenternas identitet behålls anonyma för att främja öppenhet och ärlighet i diskussionerna. Det är viktigt att intervjuerna hålls i en icke-dömande och förstående miljö för att undvika att respondenten antar en försvarsattityd (Patel och Davidson, 2019). Detta uppnås genom att intervjuaren visar att den är pålitlig och på samma nivå i hierarkin som montören i fråga, i hopp om att detta gör att de vågar säga sin åsikt till skillnad från att prata med en person av hög auktoritet.

Intervjuerna har varit semi-strukturerade då de består av både strukturerade och ostrukturerade frågor. Syftet med strukturerade frågor är att få en tydlig bild av arbetsprocessen, medan ostrukturerade frågor syftar till att ge respondenten möjlighet att fritt beskriva egna erfarenheter och attityder kring frågeställningen (Patel och Davidson, 2019). Graden av standardisering varierade mellan respondenterna och en intervjumall användes som grund och kombinerades med spontana följdfrågor för att få en djupare förståelse av respondentens åsikter och uppfattningar.

Vidare diskuteras tratt-tekniken som har använts för att aktivera en diskussion och motivera respondenten till att svara öppet (Patel och Davidson, 2019). Öppna och övergripande frågor har ställts i början av intervjun, följt av mer specifika frågor för att få svar på olika delar av frågeställningen.

2.2.3 Interna dokument

Interna dokument tillhandahålls av Volvo Lastvagnar och innebar exempelvis arbetsbeskrivningar för teamledare eller andra beskrivningar av arbetsprocesser som används inom organisationen. Det är vanligt förekommande att samla in dokument som en av flera datainsamlingsmetoder då dessa dokument ger en möjlighet att jämföra och analysera information som samlas in från intervjuer och observationer (Blomqvist och Hallin, 2015). Genom dessa dokument kan en mer komplett och mångsidig bild av arbetsprocesserna inom organisationen erhållas.

2.3 Validitet och reliabilitet

Det är viktigt att förstå innebörden av validitet och reliabilitet under utförandet av en kvalitativ studie. En god validitet innebär att rätt sak undersöks under hela arbetets gång, med andra ord är en undersökning med högt validitetsvärde en som uppfyller syftet och är relevant i sammanhanget (Patel & Davidson, 2019). Med reliabilitet menas i stället att det sker på ett tillförlitligt sätt, alltså att en upprepning av samma metod hade gett samma utfall. Det är viktigt att båda tas i beaktande då det ena inte nödvändigtvis resulterar i det andra (Patel & Davidson, 2019). Vidare diskuterar Patel och Davidson (2019) att val av metod kan ha en betydande inverkan på den insamlade datan. För att hålla en hög reliabilitet under arbetets gång har data samlats in genom intervjuer, observationer och interna dokument. Vid dessa har två intervjuare och observatörer närvarat för att ta anteckningar parallellt samt "lagra verkligheten" genom att spela in ljud. Detta utförande har inneburit att den insamlade datan sedan har kunnat

utvärderas och innebär därför en hög grad reliabilitet (Patel & Davidson, 2019). Reliabiliteten kan öka genom att hålla fler intervjuer, något som vore fördelaktigt då undersökningen var begränsad till tre team i fabriken och intervjuer endast skett med nio anställda. Ytterligare tid för observationen är också något som kunnat öka reliabiliteten. Vidare var validiteten hög eftersom intervjufrågor avgränsades och specificerades utifrån observation för att ställa frågor som var relevanta i sammanhanget.

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel kommer relevant teori som tidigare forskats på inom området att presenteras. Det kommer att inkludera forskning om organisationskultur, lärande organisationer, lean produktion kopplat till lärande, slöserier, kontinuerligt lärande, teamledarens roll och påverkan i en grupp och slutligen motivation.

3.1 Organisationskultur

En organisationskultur uppstår när åsikter delas bland människor som ingår i en gemenskap (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Detta bildar grundläggande värderingar och antaganden som sedan lärs ut till nya medlemmar av organisationen. Schein (2017) menar att kultur även är en produkt av gemensamt lärande, alltså att kulturen säger något om hur arbetet sker på arbetsplatsen i fråga. Kulturen bygger till stor del på lärande då det innebär att tidigare erfarenheter och kunskap sprids till hela organisationen för att tackla förändringar och problem som uppstår (Jacobsen och Thorsvik, 2021).

Organisationskulturer återspeglar organisationens framgång, motivation, grad av tillit, känsla av gemenskap, samarbetsförmåga och form av styrmedel (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Motivationen skapas bland annat när organisationens mål och värderingar präglar individen som då känner att den bidrar till något större. Tillit råder i en stark kultur och det kan ta lång tid att bygga upp. Det leder till ett minskat behov för kontroll och övervakning, mindre resurser spenderas på styrning och individen får mer handlingsfrihet. Att känna tillhörighet och gemenskap med en grupp brukar resultera i ett gott samarbete då alla jobbar mot samma mål och det finns ett ömsesidigt beroende mellan parterna (Jacobsen och Thorsvik, 2021). Ledarskap och form av styrmedel är något som Schein (2017) menar är tätt sammankopplat med kultur då en ledare måste förstå kulturen dynamik för att leda på ett motiverande och framgångsrikt sätt.

Grunden för att förstå kultur och därmed bli en bättre ledare menar Schein (2017) är att förstå de olika nivåerna av kultur; grundläggande antaganden och värderingar, normer samt artefakter. Grundläggande antaganden är sådant som tas för givet, det är antaganden om hur individen ska förstå, tänka och känna om vissa förhållanden. Värderingar handlar om ett bestämt val kring huruvida något är bra eller dåligt. Värderingarna är ofta något individen visar på utsidan medan det egentligen är grundläggande antaganden som styr ens beteende (Jacobsen och Thorsvik, 2021). Enligt Schein (2017) uppkommer dessa när en grupp tillsammans står inför ett problem och någon uttrycker sig om vad som bör göras, det är även den personen som ofta blir en ledare i ett senare skede. Även normer, så kallade oskrivna regler, kan påverka beteendet. Normer står i grund för vad som är ett passande beteende i ett sammanhang och varierar mellan olika organisationer beteende (Jacobsen och Thorsvik, 2021). Normer är svåra att ändra på och förändringar som kräver att en norm ändras innebär ofta motstånd från de anställda (Schein, 2017). Den sista nivån är artefakter som är ett kulturellt uttryck som kan uppfattas med våra sinnen, alltså som vi kan se, höra eller ta på. Artefakter som får mening blir sedan symboler och denna symbol återspeglar kulturen genom att visa normer och värderingar. Det kan ta form i symboliskt talspråk, handlingar eller fysiskt uttryckt i ett föremål (Jacobsen och Thorsvik, 2021).

Att ha en stark kultur kan ha både positiva och negativa effekter på arbetet, menar Byles et al. (1991). Det förekommer kulturer som får en negativ effekt på styrmekanismerna då attityden till ledningen från operatörerna blir "vi och dem". En sammanhållning utvecklas kring normen att stå emot ledningens krav eller att inte bry sig om deras vilja. Kulturen kan också hämma lärande och innovation genom att gruppen förväntas följa samma normer och värderingar och den som sticker ut i mängden med kritiska frågor eller alternativa lösningar blir utstötta ur sammanhanget (Jacobsen och Thorsvik, 2021).

3.2 En lärande organisation

En lärande organisation innebär att arbeta med kontinuerliga förbättringar av processer med stöd av en fördjupad förståelse och spridning av kunskap (Tucker et al., 2002). En organisation blir lärande när den gör förändringar utefter nya insikter, vilket ofta resulterar i en bättre prestation. Ett sätt att uppnå detta är genom att lösa problem som uppstår i det dagliga arbetet. Eftersom operatörerna, de som arbetar på linjen, är de som först ser ett problem uppstå, är det viktigt att ha med dem i processen då de kan bidra med värdefulla insikter i att identifiera och eliminera problem (Tucker et al., 2002). Det finns däremot olika sätt att lösa problem, så kallade första och andra ordningens problemlösning, där den sistnämnda leder till organisatoriskt lärande medan den första inte gör det (Tucker et al., 2002). Första ordningens problemlösning innebär att lösa problemet snabbt och kortsiktigt, något som kan vara effektivt och ibland nödvändigt när arbete sker under tidspress. Vidare skriver Tucker et al. (2002) att andra ordningens problemlösning, det vill säga att identifiera den underliggande orsaken till ett problem, ofta tar längre tid, men det kan även resultera i att problemet aldrig återuppstår. Saabye et al. (2020) skriver att problemlösning av andra ordningen dessutom är en central del i lärandet då det ger rum till reflektioner och diskussioner i teamet och därför är det nödvändigt att göra tid för om tanken är att kunskap ska spridas och utvecklingsmöjligheter ska uppstå.

För att bli en lärande organisation är det viktigt att skapa en stöttande miljö, det ska finnas bra ledare och tid till att reflektera och experimentera (Saabye et al., 2020). Lärande ska dessutom vara integrerat i det dagliga arbetet för att det ska kännas naturligt och rutinmässigt att arbeta med lösningsförslag och förbättringar. Enligt Saabye et al. (2020) är en bra metod för att skapa lärande att gå till gembas som innebär att ledaren går till problemet och ser det med egna ögon för att få en ökad förståelse och därefter kunna rådgiva och handleda sitt team på ett välinformerat sätt. Andra framgångsfaktorer för att bli en mer lärande organisation kan vara beröm från ledningen vid exempelvis bra prestationer, möjlighet till kompetensutveckling samt involvering av medarbetare från den operativa nivån i det förändringsarbete som sker (Dedovic, 2011).

Ledarens roll och beteende i en lärande miljö är värdefull då den har en stor påverkan på operatörernas lärandeprocess (Saabye et al., 2020). Nyckeln till att skapa rätt miljö är att främja psykologisk säkerhet vilket bland annat handlar om hur en ledare bör hantera misstag. Vidare nämner Saabye et al. (2020) att fokus bör ligga på att aldrig skylla på operatörerna utan i stället se det som en möjlighet att utvecklas och engagera teamet i att hitta rotorsaken tillsammans och lära sig av det. Det är även värdefullt att ha en ledare som tydliggör att det inte finns några dumma frågor och att medarbetarna kan känna sig trygga i att uttrycka sin åsikt, trots att den inte alltid stämmer överens med de andras.

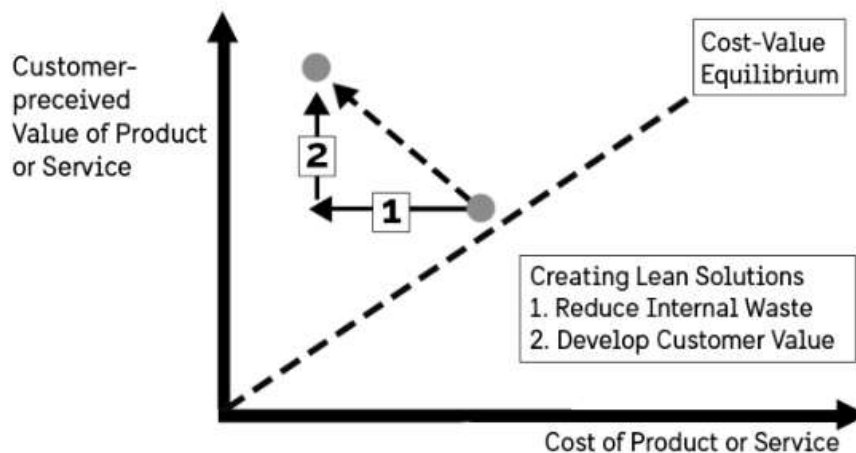
3.3 Lean och lärande organisation

Hines et al. (2004) beskriver fyra nivåer av att uppnå lean-tänkande som de menar är tätt sammankopplade med att bli en lärande organisation. Första nivån beskrivs av Hines et al. (2004) som en "knowing organisation" och innebär att förstå vad lean är som en helhet och inte bara som begrepp eller verktyg. Därefter uppnås en högre mognadsgrad och en "understanding organisation" och då har implementeringen av lean börjat i delar av verksamheten. Då har organisationen tagit fram grundläggande värderingar kopplade till lean filosofin och hittat sin "best practice" i förhållande till det. Vidare fortsätter Hines et al. (2004) förklara att många företag tror att denna nivå är den slutgiltiga och arbetar därför sällan med att lära sig mer eller göra förbättringar. I nästa nivå har företaget förstått att förbättringar är en del av lean-tänkandet och har därför blivit en "thinking organization" (Hines et al., 2004). Medvetenheten kring att förbättringsarbete och problemlösningar är viktigt har ökat men det är fortfarande vanligare att problem löses när de uppstår och inte att arbeta för att förbereda sig inför att svåra situationer kan uppstå.

Slutligen nås målet med lean som är att bli en lärande organisation och ständiga förbättringar blir en del av det dagliga arbetet (Hines et al., 2004). I denna fas är målet att maximera möjligheter för lärande i alla delar av verksamheten genom att se förändringar och förbättringar som ett experiment där de anställda antingen lär sig av sina misstag eller utvecklar en framgångsrik implementation vidare. Björkeroth & Erzmoneit (2014) skriver att för att ett företag ska bli en lärande organisation måste det byggas upp på ett sätt där individer får möjligheten att lära och utvecklas, något som i sin tur utvecklar organisationen ytterligare. Det största fokuset bör inte ligga på produktion då för stort fokus kan resultera i att de kunskaper och erfarenheter som förvärfvas inte leder till något lärande. En lärande organisation kan enligt Filstad (2012) ständigt lära sig nya saker och kan därmed ständigt förändras. Enligt Björkeroth & Erzmoneit (2014) definieras en lärande organisation som "en organisation med förmåga att lära sig effektivt och som därmed skapar förmågan att bli mer förändringsbenägen".

3.3.1 Slöserier

För att lyckas med lean är det enligt Liker (2004) viktigt att arbeta med kärnan i det hela, det vill säga att eliminera 7+1 slöserierna. Dessa är överproduktion, väntan, transport, rörelse, outnyttjad kreativitet och lager. Den största är överproduktion eftersom det skapar de flesta av de andra slöserierna. Problemet med överproduktion är att stora lager bildas, vilket leder till en minskad motivation till att göra förbättringar då reserver alltid finns. Om kvalitetsproblem uppstår och antalet defekta produkter ökar spelar det mindre roll då det finns mycket i lager. Underhåll av maskiner prioriteras inte för att en maskin som går sönder inte påverkar produktionen i hög grad när det finns ett stort reservlager (Liker, 2004). För att skapa värde är det enligt Hines et al. (2004) viktigt att minska de interna slöserierna eftersom dessa icke-värdeskapande aktiviteter ofta leder till ökade kostnader i form av omarbete (se figur 2). Att flytta fokus från att minska slöserier till att skapa mer värde för kunden skapar fler möjligheter för att arbeta med lean på ett värdeskapande sätt.



Figur 2: Ett diagram som visar förhållandet mellan kostnad och värde för kunden (Hines et al., 2004).

3.3.2 Effektivisering genom lean produktion

Lean finns på strategisk och operativ nivå där strategiskt tänkande handlar om att skapa värde för kunden i alla lägen och operativt fokusera mer på att företaget ska skapa strukturer som gör det möjligt att arbeta på ett lean sätt (Maalouf et al., 2016). Ett vanligt problem vid implementering av lean i en organisation är att fokuset ofta ligger på verktygen som bara är en del av helheten såsom 5S eller just-in-time istället för att förstå hela systemet som lean innebär. Lean måste bli en del av organisationskulturen och genomsyra hela organisationen för att skapa riktig förändring (Liker, 2004). Tanken med lean är att kontinuerligt lära sig och ständigt förbättra processer utefter nya kunskaper och tidigare erfarenheter.

3.3.3 Ständiga förbättringar

Kaizen, som även kallas ständiga förbättringar, är ett arbetssätt som bidrar till att upprätthålla och förbättra standarden (Liker, 2005). Vidare diskuterar Liker (2004) att arbeta med kaizen dessutom kan resultera i ökad framgång för organisationen genom att hjälpa till att identifiera nya möjligheter för förbättring och innovation. Medarbetare får möjligheten att involveras i förbättringsprocessen vilket i sin tur hjälper till att skapa engagemang och motivation, något som är viktigt för skapandet av ett hållbart system för ständiga förbättringar.

För att motivera arbetarna att jobba med ständiga förbättringar är det fördelaktigt att jobba med fyra kriterier: kommunikation, förståelse, kunskap och stöd (Hirzel et al., 2017). Kommunikation är viktigt för att medarbetarna ska vara trygga i att diskutera potentiella problem öppet utan att det påverkar dem negativt. Förståelsen skapar grunden till ständiga förbättringar då det ger arbetarna en inblick i hur förbättringsarbetet är kopplat till deras arbete och hur det kan tänkas gynna dem på individnivå. Kunskapen är nödvändig för att arbetarna ska känna sig redo att utföra förbättringar, när de har alla verktyg blir också utfört arbete bättre. Slutligen är även stöd från kollegor och ledare en stor del av framgången, om ledaren är engagerad och stöttande känner gruppen sig trygga och vågar ge förslag som bidrar till utvecklingen (Hirzel et al., 2017).

3.3.4 Teamledarens roll i en grupp

En central del i många organisationers framgång är en bra ledare. Som ledare tillkommer stort ansvar och även en stor inverkan på kulturen som råder (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Medarbetare lägger märke till hur ledaren beter sig, vad som sägs och dess handlingar, något som de sedan tar efter. Jacobsen och Thorsvik (2021) skriver vidare att en ledare kan påverka motivationen hos de anställda då känslan av att få stöd av ledningen kan innebära en högre grad av motivation och utveckling. För att lyckas med förändring kan det vara avgörande att ha en stark ledare.

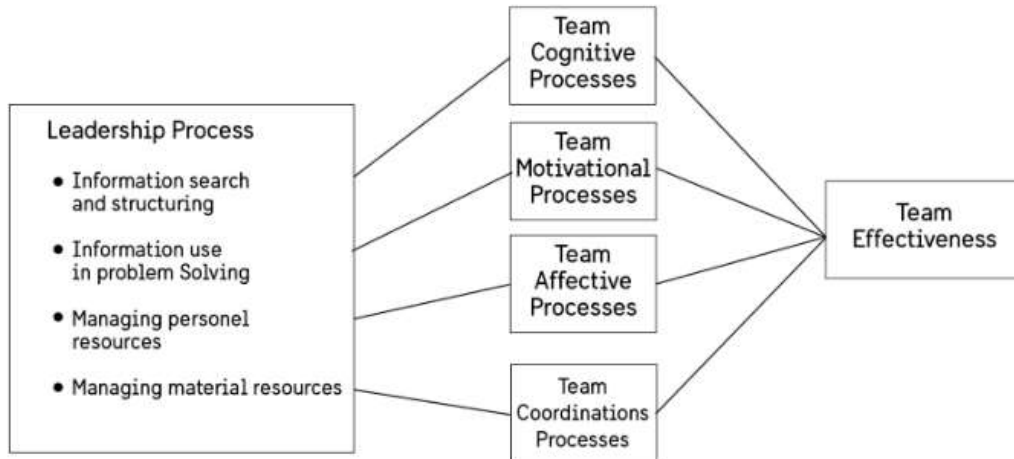
En ledare måste också kunna stötta sitt team i allt de behöver ta sig an. Ett effektivt team innebär att medlemmarna ska ha varsin roll som gemensamt bidrar till ett kollektivt mål (Zaccaro et al., 2002). Det är viktigt att varje medlem kan utföra sin uppgift på korrekt sätt samtidigt som kommunikationen mellan medlemmarna ska vara hög. Vidare menar Zaccaro et al. (2002) att medlemmarna måste samarbeta och koordinera på ett välutvecklat sätt för att vara flexibla och anpassade till dagens snabba förändringar. Allt detta styrs av en teamledare som ska styra teamet i rätt riktning och uppnå maximal effektivitet.

Att vara teamledare innebär mer ansvar, både för teamet och för arbetet. Klein et al. (2010) skriver att en uppgiftsorienterad ledare tilldelar roller och uppgifter till varje gruppmedlem, upprätthåller standarder, anger tydliga deadlines och planerar långt framåt. Detta kallas för ett uppgiftsorienterat ledarskap och ett team som leds på det sättet kan förutse varandras handlingar och samordna effektivt till skillnad från de ledare med lågt uppgiftsorienterat ledarskap. Dessa ledare ägnar mindre tid på att dela ut uppgifter samt på att planera teamets arbete och är istället mer benägna att "flyta med" snarare än att ta initiativ (Klein et al., 2010). För att ett team ska vara framgångsrikt bör teamledaren vara högt uppgiftsorienterad och därmed samordna teammedlemmarna för att tillsammans uppnå teamets mål.

Zaccaro et al. (2002) diskuterar innebörden av ett funktionellt ledarskap som definieras som ett problemlösande ledarskap. Arbetsuppgifterna inkluderar att hitta och förutse eventuella problem som kan uppstå i gruppen för att undvika att organisatoriska mål inte uppnås, komma fram till lösningar och implementera dessa. Vidare fortsätter Zaccaro et al. (2002) med att kritisera detta perspektiv på ledarskap då det leder till att det skapas en gräns mellan teamet och dess omgivning som består av teamledaren. För att det ska fungera måste teamledaren ta ansvaret att meddela sitt team om vad som sker utanför teamet. Skillnaden mellan funktionellt- och uppgiftsorienterat ledarskap är att det förstnämnda inte är definierat med specifika uppgifter utan det är istället generella lösningar på varierande problem. I ett funktionellt ledarskap ligger fokus på vad som måste göras till skillnad från ett uppgiftsorienterat ledarskap där det handlar om vad som bör göras (Zaccaro et al., 2002).

3.3.5 Teamledare och dess påverkan på teamet

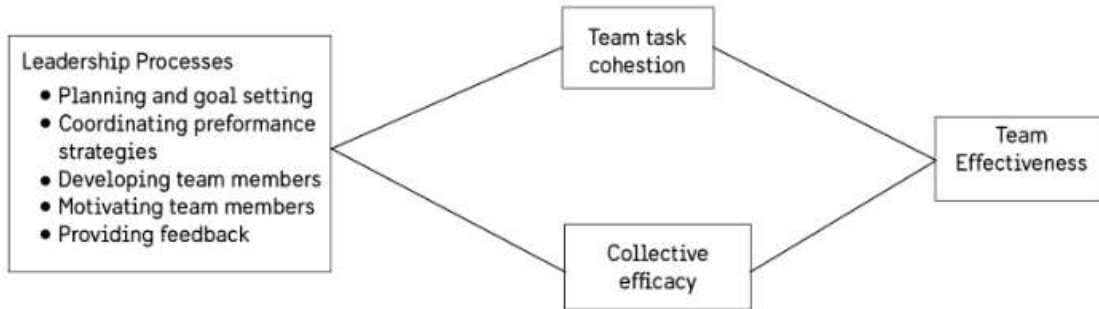
Figur 3 nedan visar hur en ledare påverkar teamets kognitiva förmåga, deras grad av motivation, deras koordination samt det psykiska tillståndet hos medlemmarna (Zaccaro et al., 2002).



Figur 3: En modell över hur en ledare bidrar till teamets effektivitet (Zaccaro et al., 2002).

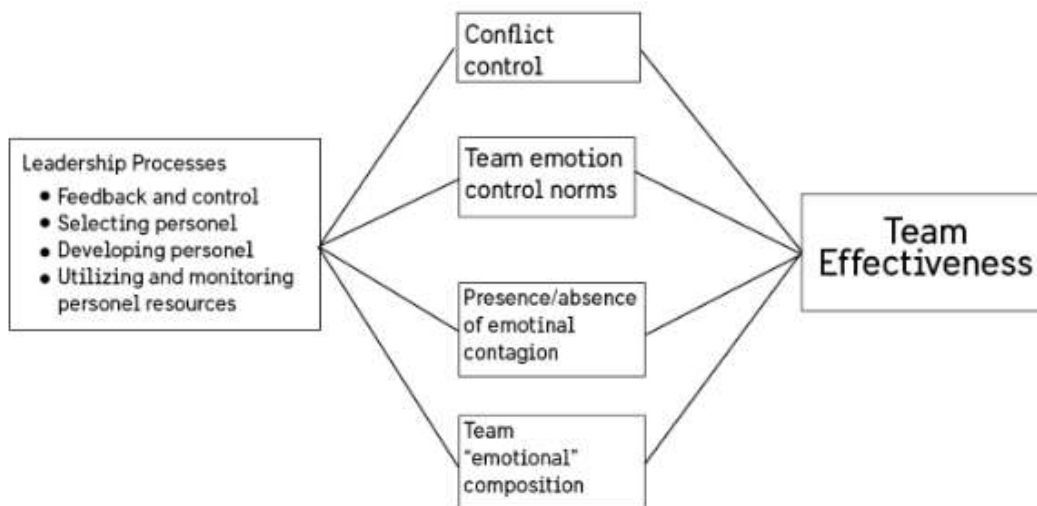
Enligt Zaccaro et al. ökar teamets kognition om ledaren förmedlar information och styr upp aktiviteter som främjar teamets förståelse och utveckling. Ett av teamledarens största ansvarsområden är att se till att medlemmarna har en korrekt uppfattning om deras omgivning och vad som förväntas av dem (Crainer & Dearlove, 2013). Det är viktigt att målet och vägen dit är tydlig samt att varje medlem förstår sin roll och hur de ska bidra för att uppnå det. Zaccaro et al. betonar vikten av att ledaren ska göra detta genom att förklara på ett sätt som medlemmarna förstår genom att anpassa sig efter dem och hitta nyckelorden samt kommunicera och planera effektivt för att lyckas. Det är även viktigt att engagera teamet genom aktiviteter som kollektiv reflektion kring olika processer och uppstartsmöten med tydliga mål för dagen samt diskussion kring företagets nyckeltal.

Även teamets motivation kan påverkas av teamledaren (Braun & Eriksson, 2018). En teamledare som med olika strategier skapar ett självsäkert team som tror på att de kommer lyckas är mer troliga att engagera sig i uppgiften. Strategierna som en ledare kan använda för att stärka och uppmuntra teamet är att påminna dem om att de lyckats tidigare (Zaccaro et al., 2002). Uppgifterna listade under "leadership processes" i figur 4 är tydliga exempel på vad en ledare kan göra för att skapa ett sammanhållet och effektivt team.



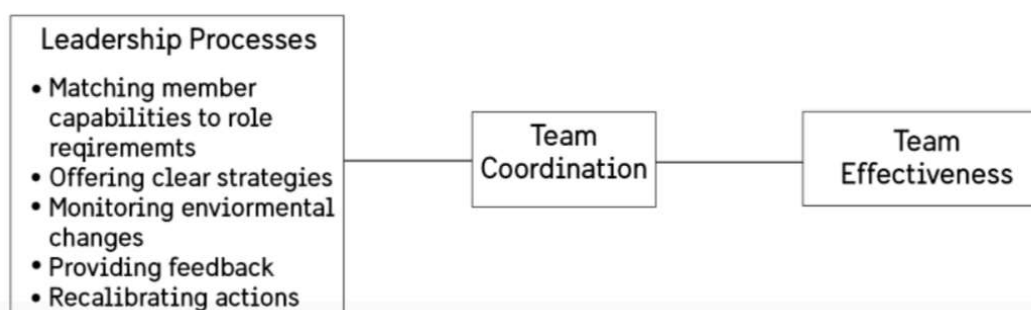
Figur 4: En modell över hur ledaren påverkar teamets motivation (Zaccaro et al., 2002).

Gruppens inställning och psykiska tillstånd, exempelvis hur de reagerar på stress, påverkas också av ledaren (Zaccaro et al., 2002). Om ledaren förmedlar tydliga riktlinjer, strategier och roller brukar det vara enklare att hantera sina känslor. För att teamet ska må bra emotionellt är det viktigt att ha ett stöttande klimat där de får möjlighet till att uttrycka sina åsikter för att minska antalet konflikter. Det är också viktigt för ledaren att förstå varje individs inställning och beteendemönster för att kunna anpassa sitt ledarskap till detta (Crainer & Dearlove, 2013). I figur 5 visas olika sätt som en ledare kan förebygga att svåra situationer uppstår, vilket i sin tur leder till ett mer sammanhållet och effektivare team.



Figur 5: En modell över hur ledaren påverkar teams välmående (Zaccaro et al., 2002).

Slutligen beskriver Zaccaro et al. (2002) hur koordinationsförmågan påverkas av ledarens egenskaper. Ledaren ska identifiera och kombinera teamets olika färdigheter för att leda dem till framgång. För att få effektivt teamwork ska teamledaren bland annat utbilda och ge dem möjligheter att lära sig arbetsuppgifterna korrekt (se figur 6 för fler exempel). Fokus ska ligga på att utvecklas tillsammans, snarare än att fokusera på individuella roller. När arbetet standardiseras och teammedlemmarna är trygga i sina uppgifter kan teamledaren övergå till bevakning och uppföljning av teamet för att säkerställa att allt går som planerat. Zaccaro et al. poängterar även att effektiviteten i en grupp inte enbart handlar om ledarens förmågor. Kompetensen och skickligheten hos teammedlemmarna utgör en stor del av teamets effektivitet. Med andra ord krävs vissa förutsättningar och resurser så som engagerade medarbetarna och tillräckliga resurser för att ledare ska kunna skapa ett framgångsrikt team.



Figur 6: En modell över hur ledaren påverkar teams koordinationsförmåga (Zaccaro et al., 2002).

3.4 Motivation

En viktig faktor för att arbeta mer med är motivation. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) kan människor skapa motivation till att prestera genom att tillsammans med andra internalisera gruppens mål och värderingar. Jacobsen och Thorsvik (2021) menar att individen då upplever att hon eller han arbetar för en större helhet, något som visat sig ha en stark motiverande effekt. Varje individs handling och arbete grundar sig på motivation där de påverkas av diverse drivkrafter som i sin tur påverkas av behov eller önskemål. Enligt Bruzelius (2000) kan motiv för individens handlande skapas av flera olika drivkrafter som exempelvis ett stimulerande arbete, en god arbetsmiljö eller ett genuint intresse för arbetsuppgiften.

Det är vanligt att skilja mellan inre motivation och yttre motivation. När orsaken till motivationen ligger utanför arbetsuppgiften kallas det yttre motivation. Detta kan exempelvis vara en belöning som individen får efter avklarad uppgift eller ett mål som uppnås utanför arbetsuppgiften. Inre motivation innebär att "källan är knuten till själva uppgiften" (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Det kan vara att uppgiften är speciellt intressant att arbeta med och engagerar individen samt att det finns en känsla av meningsfullhet. Vidare förklarar Jacobsen och Thorsvik (2021) att förstå skillnaden mellan dessa typer av motivation har visat sig vara betydande i forskning om vad organisationer kan göra för att skapa motivation. För att främja yttre motivation kan belöningssystem utvecklas samt förutsättningar för karriärmöjligheter kan skapas. Den inre motivation främjas i stället av arbetsutformning och har en betydligt starkare positiv effekt än yttre motivation enligt Kuvaas & Dysvik (2016). Detta gäller både för de anställdas produktivitet och prestation, men även viljan att stanna kvar inom

organisationen. Kuvaas & Dysvik (2016) diskuterar vidare att organisationer som fokuserar på yttre motivation riskerar att minska, eller i värsta fall eliminera den inre motivationen hos sina medarbetare. Samtidigt kan för stort fokus på belöningar riskera att skapa en kultur där de anställda motsätter sig arbete om ingen belöning utlovas och en ökad arbetsbelastning kan i värsta fall resultera i att personalen istället blir mindre motiverad till att utföra sina arbetsuppgifter (Albrecht, 2013). Det är därför viktigt för organisationer att förstå kopplingen av hur olika former av motivation hänger samman, särskilt när de ska utveckla system för att öka motivationen hos sina medarbetare.

Deci et al. (2017) menar att yttre motivation i form av lön kan hämma den inre motivationen då individen kan känna att den måste prestera för att få belöning. Det kan bli en kontrollerande miljö där det finns en press kring att tänka, känna och bete sig på ett visst sätt. Med andra ord undergrävs känslan av självständighet vilket i sin tur påverkar den inre motivationen negativt. En organisation kan vara framgångsrik oberoende av de anställdas arbetsförhållanden, välmående och motivation, men det går att se att det finns stora fördelar för de organisationer där de anställda känner sig motiverade i arbetet och upplever ett allmänt välmående (Deci et al., 2017). Detta diskuterar Deci et al. (2017) vidare i vad som kommer att kallas för den självbestämmande teorin.

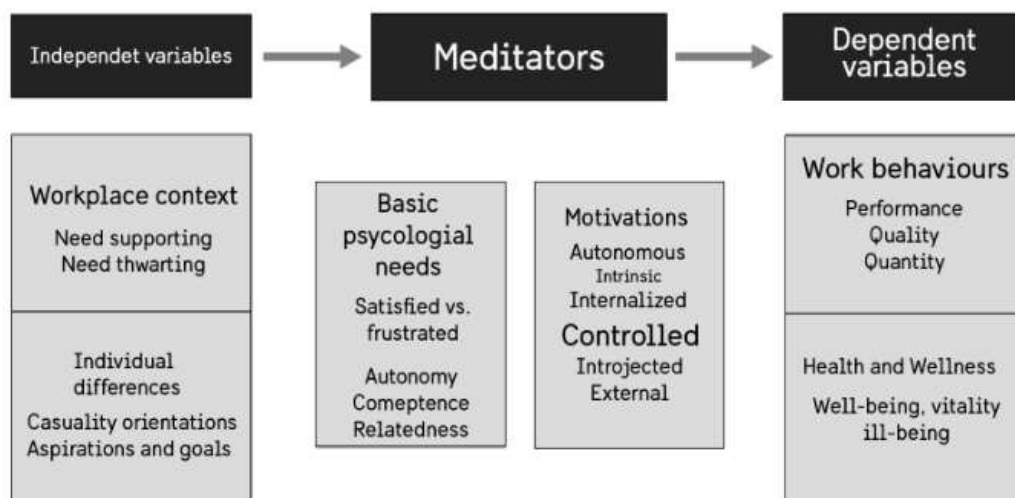
Denna teori föreslår att organisationer som lyckas stärka dess anställdas arbetsmotivation och frivilliga engagemang oftast leder till mer effektivt arbete och i sin tur till en mer lönsam verksamhet. Detta kan åstadkommas genom flera faktorer, som exempelvis en stödjande ledning och det skapar en stabil grund där de anställda får möjligheten och uppmuntran mot att engageras och utveckla deras kompetens (Deci et al., 2017). Självbestämmande teorin delas upp i olika typer av motivation som i sin tur har olika typer av drivkrafter och konsekvenser. Vidare skriver Deci et al. (2017) att de anställdas prestation och välmående påverkas av deras arbetsmotivation som både kan vara autonom motivation och kontrollerad motivation.

Deci et al. (2017) beskriver autonom motivation som en form av motivation individen kan uppleva när något valfritt med fullständig egen vilja görs. I arbetet kan en känsla av autonom motivation hos de anställda bland annat medföra att de lär sig lättare, anpassar sig snabbare och presterar bättre i allmänhet. Detta kan åstadkommas när anställda ser ett tydligt värde i sitt arbete, upplever en form av självständighet i genomförandet och får feedback och uppbackning av kollegor och chefer (Deci et al., 2017). Vidare diskuterar Deci et al. (2017) att kontrollerad motivation istället uppkommer genom eventuella belöningar eller maktodynamiken på arbetsplatsen och resulterar oftast i lägre engagemang från anställda, vilket så småningom försämrar den allmänna arbetsprestationen (Deci et al., 2017).

Det finns flertalet mindre teorier inom den självbestämmande teorin som diskuterar olika följder från olika organisationer samtidigt som det har blivit alltmer populärt att inkludera den självbestämmande teorin i forskningsrapporter som diskuterar arbetsorganisationer. Enligt Deci et al. (2017) är "Motivational Model" speciellt viktig och i figur 7 visas två grundläggande oberoende variabler: "workplace context" och "individual differences". Därefter kommer autonomi, kompetens och samhörighet som grundläggande psykologiska behov och något som starkt blir influerat av olika ledarstilar (Deci et al., 2017). Kompetens innebär möjligheten att utvecklas och lära

sig nya saker medan autonomi innebär att en individ är självständig eller att arbetsmiljön tillåter en till att vara detta. Vidare skriver Deci et al. (2017) att samhörighet innebär att göra något viktigt för någon annan. Detta psykologiska behov blir extra starkt när de övriga två behoven inte är lika högt uppfyllt.

Det krävs stöd från alla tre behov men studier visar att stöd från ledningen gällande just autonomi kan resultera i att resterande två behov också uppfylls på generell nivå då dessa är korrelerade. Deci et al. (2017) menar att det beror på att ledare och organisationer som stödjer och är anpassade till autonomi oftast främjar de andra behoven i kompetens och samband, men även eftersom anställda med känsla för autonomi oftast hittar egna sätt för att tillfredsställa resterande behov. Det går att konstatera att anställda hos en organisation som stödjer autonomi känner mer samhörighet till organisationen och även blir mer effektiva (Deci et al., 2017). Enligt Deci et al. (2017) bör de tre psykologiska behoven vara uppfyllda i motivationsmodellen för att i sin tur kunna bidra till autonom motivation. Om dessa däremot inte är uppfyllda kan individen istället drivas av kontrollerad motivation.



Figur 7: En motivationsmodell som grundar sig i självbestämmandeteorin (Deci et al., 2017).

4. Nulägesbeskrivning

I följande kapitel beskrivs nuläget på Volvo Lastvagnar. Beskrivningen är baserad på observationer och intervjuer där frågor ställts till teamledare och montörer (se bilaga 1 och 2). Beskrivningarna av de olika teamen ger först en generell överblick och avslutas sedan med svar från intervjuer som är relevanta för sammanhanget.

I del 6 finns det totalt sex team som vardera har ett morgon- och ett kvällsteam. Detsamma gäller på motor men här finns det endast fyra team. Studien har fokuserat på två team i del 6, ett dags- och ett kvällsteam samt ett av dagsteamerna på motor. På grund av anonymitet kommer dessa team kallas del 6 team dag och del 6 team kväll samt team motor.

Volvo Lastvagnar befinner sig i en övergångsperiod när det gäller implementeringen av LOOP-projektet. LOOP handlar, som tidigare nämnt, om att skapa effektiva, innovativa och socialt hållbara team där målet är att teamen blir autonoma och har en hög grad av lärande. När observationer och intervjuer sammanställdes, visade det sig att lärandet hos teamen sker i ojämn takt bland de anställda i del 6 team dag och kväll samt hos team motor. Vidare finns det tecken på att teamen befinner sig i olika mognadsgrader och utvecklas i otakt. Samtidigt som team dag precis utsett en kvalitetsansvarig som arbetar flitigt med det nya arbetssättet har team kväll, utan att tilldela några egentliga roller, redan påbörjat arbetet med förbättringsarbete och att bli en lärande organisation.

Teamledarna och de specialistansvariga som intervjuats har alla antagit rollen för att de vill förändra teamet till det bättre samt utveckla sitt eget lärande. Samtliga tre teamledare vill påverka och utveckla sitt team för att de har sett potential, velat ha en utmaning eller för att de inte varit nöjda med tidigare teamledare. När teamledarna beskrev sitt ledarskap inkluderades många viktiga aspekter av att vara en god ledare, såsom lyhördhet, transparens och att få alla att känna sig sedda genom att till exempel lyfta fram deras kompetenser och ge ansvar.

“Alla är olika och i ledarskapet försöker jag vara så flexibel och anpassningsbar som möjligt.”

“Vill lyfta människor och ge dem en roll i vad de är bra på.”

Avtrycket ledarna gjort på sitt team varierar men alla har bidragit till en positiv utveckling. Samtliga tog över ett team som ansågs vara i behov av ett förbättrat ledarskap och teamledarna har arbetat hårt mot att utveckla teamen. Samspelet har ökat, förståelsen för det arbete som görs och vad det leder till har tydliggjorts och trygghet i att det är okej att göra fel har skapats. De strävar efter god kommunikation, respekt för och från medarbetare samt förmågan att upptäcka potential som bör lyftas hos teamets medlemmar. De har alla en god förståelse för vikten av sitt arbete, de skapar en struktur för teamet och använder sitt fågelperspektiv på arbetet för att se dynamiken i teamet och bidra till utveckling.

“Mycket frihet offras för att ge möjlighet till andra kollegor att lära sig något nytt, göra sin grej medan balansen tas av mig.”

“Jag ser till att tidsplaner hålls, alla är på plats, alla vet vad de ska göra, alla ska känna sig hörda.”

4.1 Team dag

Detta skift jobbar på del 6 under dagtid och består av cirka tio anställda samt en teamledare. De flesta har arbetat på samma plats under det senaste året och har relativt nyligen blivit introducerade till LOOP-projektet. Teamledaren för team dag sa under sin intervju att *“LOOP är ett guldläge som låter teamet satsa på något nytt som gör oss motiverade!”*. Han har jobbat som teamledare i åtta månader och arbetar bland annat med att utbilda montörer samt utföra justeringar. I dagsläget spenderar teamledaren mycket tid på att utföra justeringar och att vara Andon. Under de observationer som gjorts har bandet ibland stoppats för att något blivit fel i del 6 och då är det teamledaren som kontaktas för att lösa problemet. Detta kan bli en lång process då teamledaren först och främst behöver förstå problemet för att kunna veta vem som ska kontaktas. Ibland kan det vara svårt att få kontakt med rätt person vilket kan resultera i att annat arbete prioriteras bort.

Teamledaren har tidigare ansvarat för allt i teamen, men nu vid implementeringen av LOOP har olika specialistroller skapats. En person i team dag har precis tilldelats rollen som kvalitetsansvarig och får av teamledaren utsatt tid för att utföra sina nya arbetsuppgifter som exempelvis att göra en QRQC för problemlösning. Även ytterligare specialistroller kommer successivt att implementeras och i nuläget diskuteras roller såsom AM-, 5S- och elbilsansvarig. Tack vare detta har motivationen hos teamet ökat och en av montörerna säger i sin intervju att *“motivationen har ökat senaste tiden, förut ville alla bara göra klart sin uppgift och inte mer, nu har de börjat gilla att ta mer ansvar.”*

Under de intervjuer som gjorts med montörer och teamledare i alla tre team ställdes frågan *“hur får du dina medarbetare att arbeta mot samma mål?”* och *“hur är deras motivation och vad gör du för att motivera dem?”* ställdes, var svaren mycket spridda. En gemensam nämnare är dock att alla arbetar med att tilldela olika ansvarsområden då de har märkt att det leder till ökad motivation. Motivationen bland de anställda är både hög och låg och då är det enligt teamledarna viktigt att hitta sätt att motivera varje person individuellt genom att exempelvis flytta dem till en annan del för att de behöver lära sig något nytt eller ge dem ansvar i något de tycker är roligt som 5S. Utöver detta arbetar teamledarna mycket med öppna och frekventa dialoger samt att förstå och anpassa sättet att leda beroende på vad individen behöver, exempelvis genom beröm eller ökat ansvar.

4.2 Team kväll

Kvällsskiftet har likadana arbetsuppgifter som dagsskiftet och arbetar på samma avdelning. Under kvällsskiftet arbetar cirka tio anställda, inklusive en teamledare. Även här har majoriteten varit i samma team det senaste året. Dock ser det annorlunda ut i detta team då de indirekt har arbetat med specialistroller under en lång period. Teamledaren för kvällsteamet har under de senaste två åren varit ansvarig för detta team och har alltid varit steget före när det gäller exempelvis arbete med kaizen. Detta team är mer självgående då de är snäppet färre bemannade på kvällen och därför behövt arbeta mer effektivt. På grund av detta har de tagit sig an specialistroller utan att blivit tilldelade dem för att kunna utföra sitt arbete väl och även underlätta för teamet. Det har länge varit såhär under kvällsskiftet och därför har den nya implementeringen av LOOP-projektet inte förändrat något. Teamledaren visar tydligt att han är engagerad och motiverad vilket verkar ha spridit sig till resten av teamet. Däremot känner teamledaren att stödet uppifrån samt kontakten med hjälpande resurser är svåråtkomlig tillskillnad från teamledaren för team dag, men tror att detta beror på att det är just kväll och därmed färre bemannat av montörer som såväl tjänstemän.

Kulturen på golvet upplevs av alla tre teamledare som bra då det finns god kommunikation, konflikter löses snabbt och de har nära relationer till varandra. Teamledaren i del 6 team kväll nämnde att det finns många olika kulturer beroende på vilket team som undersöks, vissa är där endast för att arbeta medan andra ser ett värde i att skapa relationer på arbetsplatsen.

“Om man tar en promenad längs flödet kan man se många olika energier och kulturer.”

Alla teamledarna fick även frågan: “Känner du att du har stöd i ditt arbete?”. Teamledarna som är aktiva under dagsskiftet nämner att de är bekväma i att ringa vem som helst och kan få hjälp medan teamledaren för kvällsteamet förklarar att de är aningen begränsade när det gäller att få tag i chefer eller tekniker på kvällarna.

4.3 Team motor

Detta team arbetar med att montera delar på motorn som kommer från leverantören och blir en färdig produkt. Detta sker separat jämfört med del 6 och är konstruerat som en cirkel. På team motor är situationen annorlunda i förhållande till ovan nämnda team då personalomsättningen är högre, mycket personal är ny och teamledaren byter tjänst mer frekvent. Detta har gjort att förutsättningarna för att hinna arbeta med LOOP minskar. Förutsättningarna är mer begränsade för att kvalitetsansvariga ska jobba med förbättringar eller att teamledaren ska kunna stötta i arbetet. Allt fokus ligger på upplärning av ny personal samt att lära sig de nya balanser som elbilen innebär.

Samarbetet mellan de olika avdelningarna tolkas olika beroende på vem i teamet som svarar på frågan. I nästan alla undersökta team har samarbetet setts som bra, men hos team motor tycker vissa att kommunikationen sinsemellan inte är tillräckligt bra då vissa montörer inte rättar sig när de blivit tillsagd kring sina misstag, samtidigt som

andra tycker att samarbetet trots detta fungerar relativt bra. Vissa uttrycker också att det märks att vissa avdelningar är mindre positiva till att göra förändringar än andra, vilket påverkar deras beteende. Det finns alltså olika synpunkter bland teamen när det gäller samarbete men generellt sett ses det som något välfungerande.

När montörerna från de olika teamen ombads beskriva sina teamledares arbete var det både positivt och negativt hos alla team. En beskrev sin teamledares arbete som ostrukturerat då hen verkar ha lite för många arbetsuppgifter vilket gör det svårt att hinna med. Medan andra beskriver sina teamledare som duktiga på att anpassa sig, se till att alla mår bra, visa vägen och vara lyhörda.

4.4 Möten

De tre teamen börjar varje dag med ett uppstartsmöte som pågår i cirka fem minuter där teamledaren uppdaterar hela teamet om hur de ligger i fas samt vad som är dagens mål. Utöver det dagliga uppstartsmötet har hela fabriken ett avdelningsmöte med sitt team. Detta sker varannan vecka på torsdagar och varar i 55 minuter. Under denna tid är tanken att minst 30 minuter ska läggas på att diskutera förbättringsarbete, men under de observationer som gjorts gick tiden istället åt annan information såsom nya monteringsinstruktioner. Vanligtvis pratas det öppet om förbättringsförslag/lösningar på problem på avdelningsmötet och det är tydligt att alla vågar säga sin åsikt i diskussionerna. Vid enstaka tillfällen får de även uppgifter att slutföra från ledningen, såsom att se relevanta filmklipp och svara på frågor om Volvos Lastvagnars "Code of Conduct". Detta kan ibland ta längre tid från mötet än vad som var tänkt och därför finns det under dessa möten inte lika mycket tid kvar till att gå genom exempelvis förbättringsförslag.

De som arbetar med LOOP har länge haft egna möten varje måndag men detta kommer istället att övergå till måndagar varannan vecka. Måndagens möten delas upp i två olika möten, ett för de kvalitetsansvariga och ett för produktionsledare och teamledare. Det sistnämnda tenderar att ha hög frånvaro från teamledarens håll vilket gör att vissa blir mindre insatta i projektet än andra. Mötet innehåller beskrivningar av vad teamet har åstadkommit hittills i LOOP, exempelvis om ett förbättringsförslag har tagits fram eller om de utnämnt någon ny ansvarig. Under mötena framgick det att montörerna kunde ha svårt att få kontakt med de resurser som behövs för att lösa problem. Ett förslag som togs upp av produktionschefen var att montörerna gärna får vända sig till honom för att få problem uppmärksammade och validerade så att processen kan skyndas på. Vidare ska mötena även göra tid för ledarna att gå till gemba, där de antingen hjälper montörer som fastnat eller hyllar dem för vad de åstadkommit, i syfte att öka motivationen och bidra till bättre arbetsengagemang. Något som poängterades var att detta inte ska göras i syfte att övervaka montörerna utan endast för att få dem att känna sig sedda och uppskattade.

4.5 Organisationskulturen på avdelningen

Kulturen bland montörerna är blandad, en del har ambitioner kring att utveckla sig själva och göra karriär medan andra satsar på att genomföra det jobb som krävs. Under de observationer som gjorts går det att se att personalen generellt fokuserar på sitt team och sin avdelning snarare än att se hela helheten och därmed längre fram i flödet. Montörerna har under sina intervjuer nämnt att kulturen är gemenskapsfrämjande och bra och likaså gällande samspelet i teamen,

kommunikationen är öppen och alla visar varandra respekt. Alla är eniga när det kommer till att de känner sig trygga i att uttrycka sin åsikt till teamledare och oftast även produktionsledare. Högre upp i ledet tycker vissa att kommunikationen brister medan andra tycker att de lyssnar och prioriterar rätt. Inställningen är ändå oftast positiv bland kollegorna och motivationen varierar från person till person beroende på om de är där för att genomföra sitt arbete eller för utvecklingsmöjligheter. När de berättar om sina egna karriärmål har de några tankar kring att fortsätta utvecklas på Volvo Lastvagnar som exempelvis tekniker eller teamledare medan ett antal bara är där tills de bestämt sig för vad de vill göra härnäst.

5. Analys av nulägesbeskrivning

I följande kapitel redovisas en analys av nulägesbeskrivningen och intervjuerna (se avsnitt 4) som grundar sig i teorin från avsnitt 3. Den innehåller en analys av lean, lärande organisation, motivation, organisationskultur och teamledarens roll i förhållande till den teoretiska bakgrunden.

5.1 Lean

Ett sätt att göra de olika teamen mer effektiva är att arbeta mer med lean (Russell, 1996). Det är tydligt vid observationer att teamen inte helt förstått lean och dess innebörd samt hur dessa verktyg bör användas för att uppnå en effektivare produktion. Förstå nivån till att bli en lean-tänkande och lärande organisation är enligt Hines et al. (2004) att bli en organisation som förstår helheten kring lean och inte bara ser det som en implementering av olika verktyg. Denna nivå har inte uppnåtts helt av Volvo Lastvagnar eftersom det fortfarande finns missförstånd kring hur lean faktiskt bör användas. Montörerna ser lean som något som bara måste göras och förstår inte varför de ska göra det eller hur det bidrar till helheten. Konsekvenserna av detta blir bland annat att det blir svårt att nå högre nivåer av lean och lärande då grunden inte är tillräckligt stabil (se avsnitt 6 för vidare diskussion kring detta). Den andra nivån an lean och lärande, som är att börja implementera lean i delar av verksamheten, är dock redan uppnådd då lean-tänkandet och dess verktyg syns i princip överallt på Volvo Lastvagnar. Trots att de inte är helt färdiga med den första nivån; förståelsen av lean som helhet, har Volvo Lastvagnar delvis uppnått andra, högre nivåer. Den tredje och näst sista nivån innebär att förbättringsarbete och problemlösningar är en del av arbetet. I dagsläget löses ofta problem först när de uppstår och det finns brister i arbetet som sker i förebyggande syfte. Observationer och intervjuer har visat att det är den nivån Volvo Lastvagnar delvis har uppnått, beroende på vilken avdelning som undersöks.

I de team som har undersökts går det att se vissa långdragna processer, något som kan kopplas till de 7+1 slöserier som Liker (2004) diskuterar. När ett problem uppstår får teamledaren ett samtal från ett team längre fram i bandet som har upptäckt felet. Teamledaren går dit och undersöker samt identifierar problemet vilket skapar onödig rörelse. Sedan behöver teamledaren lista ut rotorsaken till problemet på egen hand för att kontakta rätt person. Den som kontaktas kan vara upptagen eller svår att få tag i, vilket gör att justeringsprocessen ibland blir utdragen, någon som i sin tur leder till slöseri i form av väntan. Teamledarens antagande kan också vara fel, vilket innebär att processen börjar om. Det kan ta upp till flera veckor att lösa problemet och då påverkar det Volvos leveransprecision. Resultatet blir en utdragen process som bidrar till 7+1 slöserierna. Enligt Hines et al. (2004) bidrar slöserierna i sin tur till omarbete och att icke-värdeskapande aktiviteter tar upp en större del av tiden än den borde göra. För att kunna arbeta med lean på ett mer värdeskapande sätt och därmed lägga tid på rätt uppgifter, bör Volvo Lastvagnar se efter att minska dessa slöserier vilket kommer diskuteras vidare i rekommendationerna (se avsnitt 7). Dessutom påverkar det teamledarens roll då de får mindre tid till att stötta sitt team och finnas där på plats vid behov.

En viktig del av lean är enligt Hirzel et al. (2017) att arbeta med ständiga förbättringar. För att motivera arbetarna till just detta är det fördelaktigt att jobba med följande fyra kriterier: kommunikation, förståelse, kunskap och stöd (Hirzel et al., 2017). Kommunikationen bland montörerna på Volvo Lastvagnar är i dagsläget öppen och de

vågar ta upp och diskutera eventuella problem med teamledare och/eller produktionsledare. Däremot går det att se brister i hur montörerna tar emot kritik mellan varandra. Detta beror på att vissa är motvilliga och inte vill förstå eller rätta sig efter sina misstag och har i vissa fall lett till att montörerna hellre avstår från att ta diskussioner sinsemellan. När det gäller förståelsen så är det enligt Hirzel et al. (2017) viktig för att få montörerna att förstå varför de ska jobba med förbättringsarbete och hur det kan gynna dem i längden för att de ska engagera sig. LOOP-projektet erbjuder utbildningar till de med specialistroller vilket har skapat en ökad förståelse för de anställda som genomgått dessa. Däremot sprids inte alltid denna förståelse vidare till de andra i teamet, något som har en negativ effekt på nästa kriterium, kunskap, i den mån att alla montörer inte får tillgång till de verktyg som behövs för fortsatt arbete med ständiga förbättringar. För att återkoppla till lean och lärande så begränsas möjligheterna till lärande då det skapar en klyfta mellan de utbildade som arbetar med LOOP och de som inte är delaktiga. I vissa fall kan detta påverka gemenskapen i teamen och även kommunikationen då vissa kan mer än andra. Däremot är det sista kriteriet väl uppnått, grupperna känner sig sedda och hörda av ledarna. Teamledarna är engagerade och avsätter tid för förbättringsarbete när de kan och många av dem följer upp arbetet och engagerar sig.

5.2 En lärande organisation

Enligt Saabye et al. (2020) och Dedovic (2011) är stöd från ledningen och ett bra ledarskap viktiga delar av att kunna bli en lärande organisation. Rent strategiskt har ledningen visat att de har ambitioner och visioner, vilket initiativet LOOP är ett tydligt exempel på. Däremot påpekar Tucker et al., 2002 att även montörerna en viktig del av lärandet då de befinner sig närmast där problem uppstår och där lärande bör ta stor plats. Det praktiska arbetet som utförs av montörerna är inte i samma fas som det strategiska från ledningens håll just på grund av olika förutsättningarna som beror på teamets och teamledarens engagemang eller tid. Det positiva med det strategiska arbetet är att de i nuläget lägger stor vikt vid andra ordningens problemlösning, vilket enligt Tucker et al. (2002) skapar en bredare kompetens och ökad förståelse hos medarbetarna. Men rent praktiskt lyckas de inte riktigt och det går att se brister då inte alla i de granskade teamen är involverade i processen och den kunskapsbildning som uppstår av rotorsaksanalyser delas inte med hela teamet.

Som tidigare nämnt i avsnitt 3.2 krävs vissa förutsättningar för att bli en lärande organisation, en av dessa är tid. Lärandet hos teamet behöver prioriteras och avsatt tid för diskussion och reflektion kring förbättringsförslag och problemlösning är nödvändigt, vilket även Saabye et al. (2002) påpekar vikten av. Det var tydligt under intervjuerna och observationerna att tidsbrist är ett vanligt förekommande problem i motor då montörerna inte är helt självgående än, något som kan bero på hög personalomsättning eller underbemanning. Till skillnad från team motor är del 6 team dag relativt självgående och har inte alls lika hög personalomsättning. Men trots detta märker teamet av tidsbristen i form av att montörer med specialistansvar inte har tid till sina nya arbetsuppgifter och att teamledaren ibland behöver arbeta med balanser. Däremot är montörerna på del 6 team kväll helt självgående vilket gör att de har mer tid över och kan därför ta initiativ för att bidra till ett effektivare arbete.

En annan viktig förutsättning för att skapa en lärande miljö är enligt Saabye et al. (2002) att ledaren skapar en trygghet för medarbetarna att våga erkänna sina misstag och att det är okej att ställa alla möjliga frågor. Teamledarna på Volvo Lastvagnar var

under intervjuerna helt eniga i att aldrig ska beskylla eller peka ut någon om de gör fel. Misstagen ses inte som något negativt utan istället som en möjlighet att lära sig av varandra och utvecklas, vilket enligt Saabye et al. (2002) har en positiv inverkan på lärandet.

5.3 Organisationskultur

På Volvo Lastvagnar visade observationer och intervjuer att det råder en blandad kultur där en del är mer engagerade i sitt arbete än andra. Det sistnämnda kan förklaras av att några enbart ser som sin uppgift på jobbet att utföra sitt arbete snarare än att vilja utvecklas, vilket enligt Schein (2017) är mönster som kan vara svåra att bryta utan radikala förändringar. Om något i produktionen blir fel, händer det att problemet lämnas över till någon annan och konsekvenserna av detta kan bli att bandet måste stoppas, eller att teamledaren behöver lägga tid på att justera felet i efterhand, något som är både energi- och tidskrävande. En orsak till att personalen inte försöker skapa sig en helhetsmässig förståelse för lean-principerna kan vara att de är mindre engagerade i arbete utöver det som krävs, vilket resulterar i att verktygen inte alltid används på ett korrekt sätt. Samtidigt som de som är engagerade är mer öppna kring att lära sig mer och även gärna diskuterar detta inom teamen. En konsekvens av den bristande förståelsen är att montörerna inte förstår varför lean är viktigt och därför kan välja att avstå från att arbeta med det. Detta påverkar deras arbete med ständiga förbättringar och leder till att problem hanteras först när de uppstår istället för att förebyggas. Dessutom påverkas enligt Schein (2017) gruppens lärande och varierar från team till team på grund av olika nivåer av kunskapsspridning samt begränsad förståelse för lean. LOOP-projektet syftar till att öka lärandet genom att erbjuda utbildningar för teamen. Det finns dock en fortfarande en risk att kunskapen inte sprids effektivt mellan teammedlemmarna på grund av att det endast är de med specialistansvar som skickas på dessa utbildningar och som förväntas ha fullt ansvar. Dessutom finns risken att specialistansvariga får mindre hjälp och stöd då de anses ha alla verktyg att klara sina arbetsuppgifter själva.

Vidare märks det, enligt de observationer och intervjuer som gjorts, tydligt att tilliten mellan montörerna är hög samt att det finns en stark och enhetlig kultur på golvet. Det finns en gemenskap och vissa uttrycker att de inte hade stannat om det inte vore för den goda relationen mellan kollegorna. Å ena sidan finns risken att detta leder till en "vi och dem"- känsla gentemot ledningen, vilket enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) inte är ovanligt när en stark lokal kultur bildas. Detta kan i sin tur resultera i att personalen på bandet blir motvillig till att införa förändringar såsom nya organisationsstrukturer. Å andra sidan verkar denna kultur ha skapat en trygghet där montörerna vågar uttrycka sig kritiskt i alla led, vilket i sin tur främjar lärande och lägger grunden för att kunna utveckla arbetssätt såsom LOOP. Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver hur en grupp med tillit och gemenskap ger mer handlingsfrihet och minskat behov av kontroll och övervakning. Team kväll på del 6 är ett bra exempel på en stark kultur som har lett till ett bra samarbete och individer med stor handlingsfrihet. Dessutom är det ett tydligt exempel på hur ett bra ledarskap med en god förståelse för kultur kan skapa ett framgångsrikt team (Schein, 2017). I team motor är kulturen inte lika stark då det är ny personal och tilliten till varandra är lägre. Detta leder till att de behöver mer styrning av teamledaren för att samarbetet ska flyta på.

Artefakter är enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) ett kulturellt uttryck och kan ta form som exempelvis en symbolisk slogan som syns på många platser i organisationen.

Detta finns på Volvo Lastvagnar i form av en bild som framställer "det självklara valet" och som relateras till orden lärande, engagemang och förtroende (se figur 8). Detta är de värderingar Volvo Lastvagnar står för och strävar efter där "lärande" betonar vikten av kontinuerlig utveckling och spridandet av kunskap, "engagemang" innebär att vara involverad i sitt arbete och vilja utvecklas och "förtroende" som handlar om att bygga tillit och öppenhet mellan medarbetarna och företagsledningen. För teamen kan detta innebära att de exempelvis förväntar sig uppmuntran från företaget att lära sig nya balanser men också att de får möjligheter i form av utbildning för att kunna ta sig an en av de nya specialistrollerna. Åt motsatt håll kan det även betyda att företaget förväntar sig ett pålitligt team med god samarbetsförmåga som ständigt strävar efter att lära sig och utvecklas vidare.



Figur 8: Illustration av Volvo Lastvagnars värdehandlingar.

Dessa värderingar ska genomsyra organisationens handlingar, men det är inte alltid lätt. När det kommer till förtroende har resultatet från de intervjuer som gjorts visat att det finns några som känner att det brister i tilliten till den högre ledningen då de ibland kan känna sig bortprioriterade. Däremot finns det ett högt förtroende mellan teammedlemmar och till teamledare där alla i teamen känner att de kan uttrycka sig fritt. Graden av engagemang är både hög och låg, ledningen försöker hitta nya sätt att försöka engagera sina medarbetare (som exempelvis LOOP-projektet) men på bandet är verkligheten att det är ungefär hälften som är motiverade till att utvecklas vidare och har karriärsmål inom Volvo. Slutligen är lärandet fortfarande under utveckling, förhoppningsvis kan LOOP hjälpa till med detta då det ger montörerna ytterligare utvecklingsmöjligheter som att gå på utbildningar. Det finns i dagsläget en hel del utbildningar för de som vill, men det kollektiva lärandet som sker genom reflektioner och diskussioner kring förbättringsområden uppnår inte sin fulla potential då utrymme för sådana dialoger inte finns på grund av tidsbrist.

Om dessa värderingar följs eller inte beror på Volvo Lastvagnars förmåga att implementera dem i praktiken genom exempelvis utbildningar och

utvecklingsmöjligheter men även hur väl de upprätthåller en god organisationskultur samt en engagerad arbetsmiljö med förtroende mellan ledning och montörer. Dessutom behöver teamen troligtvis se konkreta åtgärder och resultat som stödjer dessa värderingar för att i sin tur hålla efter dessa.

5.4 Teamledarens roll i en grupp

Vid en djupdykning i teamledarens roll och teorier som beskriver egenskaper och uppgifter en teamledare bör ha för att leda sitt team till framgång, blir det tydligt att ett stort ansvar läggs på teamledaren. I de team som har undersökts arbetar teamledaren med en kombination av funktionellt och uppgiftsorienterat ledarskap. Den uppgiftsorienterade delen är kopplad till LOOP, alltså att delegera ett specialistansvar till den som anses vara lämplig i rollen (Klein et al., 2010). Att dela upp arbetsuppgifter på detta sätt kräver en hög grad av samordning och teamledaren behöver vara delaktig och ständigt övervaka teamet. Ett potentiellt hinder kan vara att de med specialistansvar jobbar självgående med sitt område vilket visserligen är positivt för teamledaren då hen blir avlastad. Men för teamet i helhet är det inte lika bra då lärandet hämmas när kunskap och förbättringsförslag inte diskuteras med alla utan läggs på en person.

Enligt Zaccaro et al. (2002) handlar det funktionella ledarskapet istället om att lösa problem när de uppstår och det blir därför en krock när dessa kombineras då ledaren försöker styra, planera och strukturera för att arbeta i förebyggande syfte men samtidigt har ett tankesätt där problem ofta löses direkt när de uppstår. I ett funktionellt ledarskap ligger fokus på vad som måste göras direkt till skillnad från ett uppgiftsorienterat ledarskap där det handlar om vad som bör göras i förebyggande syfte (Zaccaro et al., 2002). Kombinationen kan alltså leda till att båda delarna görs ordentligt eller att det blir ett halvdant försök till att lyckas med båda. Detta går dock inte att styra utan det handlar om att teamledaren måste göra det som är nödvändigt för att hantera olika situationer. Däremot skulle implementeringen av LOOP kunna leda till att ledarskapet kan bli helt uppgiftsorienterat med mer struktur vilket ger teamledaren möjlighet att stötta montörerna mer i sitt arbete genom att samordna, planera och följa upp. Ett bra exempel på ett väl utfört uppgiftsorienterat ledarskap finns i team kväll. Teamledaren är mycket engagerad och har sedan länge arbetat med att lyfta kompetenser och ge ut specialistansvar till montörerna, vilket också är anledningen till att de enkelt kunde implementera LOOP i teamet. Montörerna har en hög grad av autonomi och teamledaren kan ägna sig åt att stötta dem vid behov och driva utvecklingen framåt. Det som är annorlunda i detta team är att de jobbar på kvällen när det inte finns ett lika stort stöd från ledningen eller andra resurser. Dessutom är det sällan någon som kan avlösa vid behov och alla har varit tvungna att lära sig de olika balanserna för att kunna ersätta varandra vid frånvaro. Att de har tagit mer ansvar och lärt sig fler balanser kan också ha bidragit till ökad motivation hos montörerna. Förhållandena i del 6 team kväll har alltså från början skapat förutsättningar för att montörerna ska arbeta med en hög grad av autonomi för att vara effektiva och för att produktionsmålen ska nås.

5.5 Motivation

Den hierarkiska struktur som idag finns hos Volvo Lastvagnar kan vara orsaken till de kommunikationsproblem som några montörer uttryckt att de upplever idag. Att ha en god kommunikation på arbetsplatsen är oerhört viktigt för samarbetet. I dagsläget är

kommunikationen mellan montörerna i alla undersökta team bra då alla vågar säga vad de tycker, ta ansvar för sina fel och fråga när de behöver hjälp. Däremot behöver kommunikationen i det vertikala ledet förbättras då det kan ta lång tid att få stöd och hjälp från högre led för att hantera olika situationer. Den bristande kommunikationen vertikalt kan spå på känslan av "vi och dem" då gruppen märker att problem som uppstår inte prioriteras av ledningen. Att bli sedd och få stöd av ledningen är något som är en viktig faktor för att bli motiverad.

För att undvika eventuellt negativa konsekvenser är det viktigt kommunicera väl och ge en förklaring till hur förändringar gynnar montörerna och eftersträva att ge en personlig mening till montörernas arbete är värdefullt för den inre motivationen, den typ av motivation som ger störst effekt på individen. Att ge ut belöningar skapar yttre motivation och när för mycket fokus läggs på denna typ av motivation bildas enligt Deci et al. (2017) en risk i att eliminera den inre motivationen hos individen. I de undersökta teamen har specialistroller införts i hopp om att stärka motivationen snarare än att fokusera på olika belöningar. Att ta sig an dessa roller innebär inte speciellt mycket högre lön vilket innebär att den som valt detta ofta gör det av anledningen att de vill vara med och skapa förändring eller att de vill utvecklas i sitt ledarskap. Trots att Volvo Lastvagnar väljer att inte belöna med en drastisk löneförhöjning, är det många som väljer att ta mer ansvar då det kan leda till en fortsatt växande karriär och fler utvecklingsmöjligheter inom företaget. Det är däremot viktigt att nämna att vissa montörer ser Volvo Lastvagnar som en kortsiktig arbetsplats och endast är där för att arbeta. För dessa individer blir det då svårt att se några fördelar med att göra mer arbete än det som krävs och det är därför också svårare att motivera dessa genom inre motivation.

Deci et al. (2017) beskriver motivation genom att skilja på autonom och kontrollerad motivation där den autonoma kan medföra att de lär sig lättare, anpassar sig snabbare och presterar bättre i allmänhet. Den kontrollerade motivationen resulterar däremot oftast i lägre engagemang från anställda. På Volvo Lastvagnar har ett arbete påbörjats för att skapa mer utrymme för autonom motivation genom LOOP-projektet. De montörer som inte vill utveckla deras kompetens eller ta eget ansvar, därför drivs de mer av den kontrollerade motivationen som uppkommer av maktdynamik och belöningar. Motivationsmodellen från Deci et al. (2017) visar att det finns förhållanden och förutsättningar som krävs för att bli motiverad. Hur arbetsplatsen är och hur individerna förhåller sig till den samt de stöd de får påverkar vilken grad av behoven autonomi, kompetens eller samband som kan uppnås.

Autonomi

På Volvo Lastvagnar är montörerna styrda av det tekniska systemet, standardiserade arbetssätt och produktionsmål som måste nås. Detta leder till att den generella graden av autonomi är ganska låg och därmed drivs de anställda enligt Deci et al. (2017) till störst del av externa faktorer såsom kritik, tillsägelser eller lön som belöning för ett bra utfört arbete. Motivationen blir alltså mer kontrollerad, vilket inte alltid håller långsiktigt. Däremot finns det undantag som skapats av att arbetsmiljön för de olika teamen har förändrats. På kvällen finns inte lika många supportfunktioner och därför är team kväll i del 6 på kvällen mer autonoma. I team motor är de mindre autonoma då många av dem fortfarande är i inlärningsfasen då de är nyanställda, vilket i sin tur också påverkar samhörigheten.

Samhörighet

Samhörigheten växer när gruppen litat på varandra och kommer väl överens. Vissa kan motiveras endast av att kollegorna är trevliga och stanna kvar av den anledningen, något som flera montörer påpekade under intervjuerna. Detta resulterar i autonom motivation då det styrs av individens vilja. Det finns en stark men varierande grad av samhörighet mellan medlemmarna i de undersökta teamen. Team dag och kväll i del 6 har anställda som har känt varandra länge och det märks att de har en hög grad av tillit till varandra. I team motor är det mer ny personal som inte hunnit bli en del av samhörigheten ännu, dessutom är det en större avdelning så de jobbar inte lika nära varandra. Samhörigheten med övriga team längs bandet är bra, men inte lika bra som den är inom teamen. Detta eftersom det ibland kan skapas irritation när en montör av misstag eller brist på tid lämnar över ofullständigt arbete till nästa del på bandet.

Kompetens

Det är viktigt att skapa en stöttande miljö som främjar kompetensutvecklingen hos teamen. När det gäller teamen i del 6 är de på god väg gällande kompetens då teamledarna är måna om sitt team och deras personliga utveckling. Tack vare detta stöd kan teamledarna främja montörernas lärande och motivation, vilket sedan kan spridas mellan montörerna. Alla i teamen har en inre motivation att utvecklas och stötta sitt team vilket främjar deras lärande och kompetensutveckling ytterligare. Tack vare deras inre motivation ökar också sannolikheten att montörerna vill investera tid i att vidareutveckla sin kompetens. Till skillnad från del 6 har team motor inte riktigt samma förutsättningar då deras teamledare nyligen bytt roll och har, som tidigare nämnt, på grund av detta inte kunnat stärka samhörigheten vilket i sin tur kan påverka teamets motivation och vilja till att lära sig nya saker. Däremot är motivationen till att lära andra i teamet stark då personalomsättningen i detta team är högre vilket innebär att alla måste hjälpas åt för att sprida vidare kunskapen om alla balanser.

Sammanfattningsvis varierar behoven och förutsättningarna från person till person och team till team på Volvo Lastvagnar. Alla har inte förutsättningarna som krävs för ett autonomt och effektivt arbete med en högre grad av motivation. Det varierar mellan olika individer och olika team vilka av behoven som uppfylls och därmed har de både autonom och kontrollerad motivation. Det kan vara så enkelt att en person som vill ha en fortsatt karriär på Volvo Lastvagnar drivs mer av den autonoma motivationen medan en som bara är där för arbetets skull drivs av den kontrollerade.

5.5.1 Teamledarens påverkan på teamet

Zaccaro et al. (2002) beskriver hur teamledaren kan påverka gruppens kognition, motivation, psykiska välmående och koordinationsförmåga genom att använda olika strategier. Följande avsnitt behandlar på vilket sätt det har visat sig att teamledarna påverkar sina team samt de strategier som används i nuläget.

Kognition

Enligt Zaccaro et al. (2002) ökar teamets kognition om ledaren förmedlar information och styr upp aktiviteter som främjar teamets förståelse och utveckling. Ett av teamledarens största ansvarsområden är att se till att medlemmarna har en korrekt uppfattning om deras omgivning och vad som förväntas av dem. Detta kan göras genom till exempel uppstartsmöten med tydliga mål för dagen, något som teamen har varje dag. Teamledarna är bra på att ge riktlinjer för hur dagens produktionsmål ska uppnås och även vilka kvalitetsproblem som bör undvikas samt hur. Däremot följs

ingen tydlig strategi vid arbete med förbättringar och problemlösningar. Teamledaren beskriver hur hen tar upp problem när de uppstår och om någon i teamet är intresserad av att lösa problemet så får de det som uppgift. Det blir därför inte riktigt en kollektiv reflektion och all information förmedlas därmed inte heller till alla i teamet utan endast de som är villiga eller har tid över.

Motivation

Vidare skriver Zaccaro et al. (2002) om hur ledarskapet påverkar teamets motivation; indirekt genom planering, utveckling och konstruktiv kritik och direkt genom olika motivationsstrategier. Teamledarna har visat goda förmågor att planera samt att lyfta personer som gärna vill utvecklas vidare. De ger ofta konstruktiv kritik och ser misstag som möjligheter att lära teamet mer. De engagerar sig ofta i arbetet och finns tillgängliga för att stötta sitt team när det behövs.

Psykiskt välmående

Teamledarens tillgänglighet och skapandet av ett stöttande klimat är enligt Zaccaro et al. (2002) också viktigt för att skapa en positiv inställning hos gruppen. En del montörer är mindre motiverade till sitt arbete och har inte samma driv till att utvecklas i sitt arbete. Då är det viktigt att teamledaren skapar en trygghet där alla får uttrycka sina åsikter och berätta hur de känner så att det psykiska välmående ökar, något som många teamledare är bra på idag. Det är viktigt att tänka på hur teamledarens beteende påverkar teamet. Montörerna har uttryckt att känslan av att deras tidigare ledare har varit stressade har lett till att de inte vill riskera att göra dem mer stressade genom att ta upp problem som har uppstått. Teamen har visat positiv utveckling vid bytet av teamledare då montörerna uttrycker att de tidigare inte kunnat uttrycka sig lika fritt och då känt sig mindre motiverade att komma till jobbet, vilket har lett till högre frånvaro och svårigheter i att samordna teamet.

Koordinationsförmåga

Slutligen beskriver Zaccaro et al. (2002) hur koordinationsförmågan påverkas av en ledares egenskaper; ledaren ska identifiera och kombinera teamets olika färdigheter för att leda dem till framgång. Teamledarna i de granskade teamen är lyhörda och upptäcker snabbt om någon är intresserad eller passar en specifik roll. Montörerna är även bra på att säga till när de vill utvecklas mer och det finns då ofta många möjligheter till detta. Koordinationen handlar också om att skapa en standard så att teamet känner sig trygga i sina arbetsuppgifter. Detta varierar mycket från team till team då de har olika förutsättningar för lärande. Enligt Zaccaro et al. (2002) krävs vissa förutsättningar och resurser för att en ledare ska kunna skapa ett framgångsrikt team. Ett exempel är montörernas motivation och engagemang till att bli så effektiva som möjligt, något som ser olika ut beroende på vilken del av verksamheten som undersökts. Dessutom krävs resurser så som utbildningar och möjligheten till att få avsatt tid för att arbeta med lärande, vilket kan vara svårt på ett företag som också måste ta hänsyn till och bibehålla produktionstakten.

6. Diskussion och slutsats

Utifrån litteraturstudier, observationer samt intervjuer presenteras i följande kapitel en diskussion som ska redogöra för vad resultatet innebär. Kapitlet avslutas med en slutsats som ska sammanfatta essensen av analysen och diskussionen.

6.1 Diskussion

Syftet med LOOP-projektet är att avlasta teamledaren så att denne kan ägna sig åt mer värdeskapande arbete. Vid observationer som gjorts har det visat sig att avlastningen främst leder till att teamledaren ägnar sig åt fler justeringar, vilket kan leda till mer slöserier. Som tidigare nämnt befinner sig Volvo Lastvagnar just nu i en övergångsperiod när det gäller implementeringen av LOOP-projektet och stöter därför på olika utmaningar som exempelvis tidsbrist eller teamledare som saknar full förståelse om LOOP-projektet och dess syfte. Tidsbrist kan uppstå på grund av underbemanning, hög personalomsättning eller en teamledare med otillräcklig planeringsförmåga vilket i sin tur kan leda till att montörer med specialistansvar inte tilldelas tillräckligt med tid till att genomföra sina uppgifter. Grad av insikt och engagemang hos teamledaren påverkas av faktorer såsom motivation att driva förändring i teamet samt hur mycket tid som avsatts för att delta i LOOP-relaterade möten. Dessa förutsättningar varierar mellan olika team, där vissa team är mer motiverade och självgående än andra och där en hög grad av autonomi ofta sammanfaller med en hög grad av motivation och vice versa.

Funderingar kring huruvida teamledarens roll fortfarande är nödvändig efter implementeringen av LOOP-projektet har uppkommit. Syftet med LOOP är ju bland annat att tilldela teamet specialistroller för att låta produktionsteamerna ta mer ansvar vilket också avlastar teamledaren. Om de arbetsuppgifter som tidigare har varit teamledarens (se bilaga 3) fördelas ut till olika specialistroller kan det resultera i att det ansvar och den status teamledaren tidigare har haft minskar och att rollen successivt upphör eller att teamledaren enbart finns där för stöttning av teamet. Implementeringen av LOOP-projektet skulle mycket väl kunna resultera i ett innovativt och välutvecklat team där medlemmarna har tillräckligt med kunskap och erfarenhet för att klara sig utan en teamledare. Men det är också viktigt att komma ihåg att en teamledarens roll inte bara handlar om att fördela uppgifter och ta beslut utan även främja samarbete och stödja sina teammedlemmar. Den nya organisationsstrukturen som LOOP innebär bidrar till engagerade och nytänkande team som kan arbeta mer självgående och ta genomtänkta beslut och kan därför vara en framgångsrik förändring hos team som är öppna för det.

En engagerad grupp med god samarbetsförmåga underlättar skapandet av en lärande miljö och det är därför tydligt att teamledarens arbete i hög grad påverkas av hur motiverade teamets medlemmar är. LOOP skapar mer självbestämmande, vilket i sin tur genererar motivation. De största hindren för att teamledaren ska kunna utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt har visat sig vara brist på resurser i form av kompetens eller personal, möjligheten till utbildningar för teamet och teamledaren, tidsbrist på grund av för många justeringar och problem som behöver hanteras samt en saknad i tillräcklig förståelse kring varför nya arbetssätt bör användas. Det finns god potential för teamledarens roll att utvecklas till det bättre då Volvo Lastvagnar har tydliga mål och visioner från ledningens håll samt att teamledarna ofta är ambitiösa personer som vill det bästa för sitt team.

Idag råder det en organisationskultur hos de undersökta teamen på Volvo Lastvagnar som har visat sig vara präglad av en mentalitet där fokuset ligger på att arbeta snarare än att utvecklas av sitt arbete. Denna inställning till arbete kan resultera i brist på engagemang hos medarbetarna, sämre motivation och risk för att en känsla av likgiltighet skapas på arbetsplatsen. Givetvis kan det vara svårt att finna motivation till att göra mer än sitt jobb på sin arbetsplats, framförallt om man inte har något eget ansvarsområde. Det är därför viktigt att skapa en kultur med engagerade medarbetare som strävar efter att göra mer än vad som är förväntat av dem. Detta gynnar inte bara företaget i form av ökad produktivitet och innovationsförmåga utan även individen och dess egen utveckling. En god organisationskultur bidrar till mer initiativtagande, kreativitet och trivsel. Varför den rådande kulturen ser ut som den gör idag kan bero på att det är många ungdomar som arbetar på bandet och oftast har de planer på att utbilda sig vidare eller att spara ihop pengar för en kommande resa.

6.2 Slutsats

Följande slutsats besvarar frågeställningarna från avsnitt 1.4.

- *Vad finns det för potentiella hinder och möjligheter med LOOP som påverkar teamledarna och teamets arbete?*

Hinder som har påverkat implementeringen av LOOP är bland annat tidsbrist, otillräcklig förståelse om projektet och dess syfte samt bristande kunskap om hur lean bör användas. LOOP innebär även många möjligheter, som att exempelvis skapa en lärande miljö där ständiga förbättringar är i fokus.

- *Hur kan teamledarens roll påverkas av implementeringen av LOOP-projektet?*

Teamledarens roll kommer troligtvis övergå till att endast vara ett psykologiskt stöd som motiverar och engagerar teamet i förbättringsfrågor och inte längre ta ansvar i arbetsuppgifter på samma sätt som i dagsläget.

- *Hur påverkas teamledaren av teammedlemmarna?*

Det krävs vissa förutsättningar i ett team för att teamledaren ska kunna göra ett bra jobb. Faktorer som grad av motivation, förmåga att samarbeta, inställning och attityd samt kompetens behövs i ett team för att stötta teamledaren och vice versa.

7. Rekommendation om fortsatt utveckling för Volvo Lastvagnar

För att minska slöseri av tid bör Volvo Lastvagnar se över valideringsprocessen som genomförs när en QRQC utförs. Att processen kan bli långdragen har visat sig leda till viss irritation vilket i sin tur kan leda till en motvillighet kring att göra en sådan åtgärd igen då det tar lång tid. Förslag för att effektivisera denna process är införa fler resurser som arbetar med valideringen och göra detta till en gemensam prioritering. Detsamma gäller för SOBarna där tid kan sparas genom digitalisering. Exempelvis som en notis i en applikation där stämplingen sker snabbt och där berörda kan ta del av mer information angående SOBEn. På så vis behöver inte ansvarig lägga tid på att leta upp alla berörda för att få en underskrift, utan kan istället använda sin tid till något mer värdeskapande.

Efter de observationer och intervjuer som gjort har det visat sig att de anställda inte riktigt har hunnit sätta sig in i och förstå syftet med LOOP-projektet och därmed inte heller den nya organisationsstruktur som håller på att ta form. Detta kan bero på att teamledaren inte fått tillräcklig information som kan förmedlas vidare, att teamledaren inte kunnat befinna sig på relevanta möten eller att det helt enkelt inte finns tillräckligt med tid för detta. Problemet grundar sig troligtvis i både dålig kommunikation med ledningen men även teamledarens brist på tid, ovilja eller låg motivation kring att faktiskt befinna sig på de LOOP relaterade möten eller ta till sig relevant information. Förslagsvis kan mötena därför vara obligatoriska och det rekommenderas att skapa en bättre kommunikation kring hur implementeringen ska uträttas. Volvo Lastvagnar skulle även gynnas av att själva gå ut i fabriken och göra observationer samt backa tillbaka bandet för att se till att fler är involverade i förändringen. Därmed skapas mer spridning samt en god förståelse för varför det nya arbetssättet är bra och hur de kan gynna teamen i längden. Alla teamledarna som undersökts är måna om sina team och vill utvecklas och det finns därför potential och förutsättningar för stor utveckling hos teamen och för Volvo Lastvagnar om de positiva effekterna av den nya organisationsstrukturen förklaras på ett välanpassat och kommunikativt sätt.

Slutligen bör bemanningen av team ses över då alla teamledare som intervjuats i rapporten påpekat att de känt sig stressade när de är underbemannade. Oftast är det nämligen förbättringsarbete och LOOP-projektet som teamledarna tvingas läggas åt sidan vid underbemanning för att kunna hjälpa till med balanser. Volvo Lastvagnar bör därför satsa på att utbilda fler montörer så att de lär sig fler balanser samt sätta in extra resurser under övergångsperioden vid införandet av LOOP. Genom att ha kunskap och kunna arbeta inom flera avdelningar kan teamen stötta varandra och på så vis undvika att teamledarna behöver prioritera bort andra arbetsuppgifter.

8. Förslag till vidare forskning

Då tanken med den nya organisationsstrukturen är att avlasta teamledaren och därmed få ett mer självgående och självstyrande team kan frågan kring huruvida teamledarens roll kommer att utvecklas ställas. Kommer den fylla samma funktion efter implementeringen eller finns det risk att rollen som teamledare inte längre är nödvändig? Som förslag på vidareforskning kan därför undersökning om hur teamledarens roll förändras efter implementeringen av LOOP göras. Kanske kan rollen övergå till andra arbetsuppgifter som innebär stöttning, motivering och psykologiskt stöd för att leda teamet framåt.

Ytterligare ett förslag är att titta närmre på de mjuka värdena och förstå det psykologiska beteendet hos teamen. Detta är särskilt intressant då lärandet och kulturen på arbetsplatsen kan skilja sig åt där vissa team letar efter möjligheten att utvecklas medan andra endast gör vad som krävs. Fler undersökningar med intervjuer av anställda kan göras med syfte att få en mer djupgående förståelse av deras tankar och åsikter för att därmed kunna få sig en bättre uppfattning och kunna införa relevanta förändringar. Dessutom vore det intressant att undersöka hur lärandet kan öka hos teamen. Hur får man personal som ser sin arbetstid som kortsiktig att ändå vara motiverade till att lära sig och dessutom sprida detta vidare? Vad finns det för orsaker till att vissa går med inställningen att endast göra vad som är nödvändigt och inte mer?

Källor

- Albrecht, L. S. (2013). *Work Engagement and the Positive Power of Meaningful Work*. Advances in Positive Organizational Psychology, Emerald Group Publishing Limited.
- Braun, S., Eriksson, N. (2018). *ETT TEAM ÄR ENDAST LIKA STARKT SOM DEN SVAGASTE MEDLEMMEN*. Göteborgs Universitet.
- Björkeröth, S. Erzmoneit, S. (2014). *Hur stress påverkar motivation till lärande och utveckling*. Lunds universitet.
- Blomqvist, P. & Hallin, A. (2015). *Metod för teknologer – Examensarbete enligt 4-fasmodellen*. (1. Uppl.). Studentlitteratur AB, Lund.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur AB.
- Byles, C., Aupperle, K., Arogyaswamy, B. (1991) *Organizational Culture And Performance*. 3 uppl. Journal of Managerial issues.
- Caffyn, S. (1999). *Development of a continuous improvement self-assessment tool*. University of Brighton.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*.
- Dedovic, A. (2011). *Framgångsfaktorer för en mer lärande organisation - En studie av en industriverksamhet*. Linnéuniversitetet.
- Filstad, Cathrine (2012). *Organisationslärande: från kunskap till kompetens*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. (2004). *Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking*. Lean Enterprise Research Centre, Cardiff Business School, Cardiff, UK.
- Hirzel, A. & Leyer, M. (2017). *The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement*. University of Rostock.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur AB.
- Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Lim, B. C., & Saltz, J. L. (2010). *When team members' values differ: The moderating role of team leadership*. Elsevier Inc.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2016). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.

- Kuuvas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lönsamhet genom mänskliga resurser*. Fagbokforlaget.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill Education.
- Liker, J. K. (2005). *Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps*. McGraw-Hill Education.
- Maalouf, M. & Gammelgaard, B. (2016). *Managing paradoxical tensions during the implementation of lean capabilities for improvement*. Aalborg university and Copenhagen business school.
- Michalska, J. & Szewieczek, D. (2007). *The 5S methodology as a tool for improving the organization*. Journal of achievements in materials and manufacturing engineering.
- Osteraker, M.C. (1999). *Measuring motivation in a learning organization*, *Journal of Workplace Learning*. Vol. 11 No. 2.
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. (5. Uppl.). Studentlitteratur AB, Lund.
- Russel, K. (1996). *The application of lean production to project management*. Swinburne University of Technology.
- Saabye, H., Kristensen Borup, T., Wæhrens Vejrum, B. (2020). *Real-Time Data Utilization Barriers to Improving Production Performance: An In-depth Case Study Linking Lean Management and Industry 4.0 from a Learning Organization Perspective*. Aalborg university.
- Schein, E. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. 5 uppl. John Wiley & Sons.
- Crainer, S., & Dearlove, D. (2013) *Thinkers 50 Leadership: Organizational Success through Leadership*. McGraw-Hill Education.
- Tortorella, L. G., Fettermann, D. Cauchick, P. A., Sawhney, R. (2019). *Learning organisation and lean production: an empirical research on their relationship*. University of Federal Santa Catarina, Florianópolis, Brazil.
- Womack, J., Jones, D. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. London: Simon & Schuster Inc.
- Zaccaro, S. J, Rittman, A. L & Marks, A. M. (2002). *Team leadership*. George Mason University.

Bilagor

Bilaga 1: Frågor till teamledare

Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?

Varför valde du att bli teamledare?

Kan du berätta om en situation där du som ledare som har betytt mycket för gruppen?

Vilka egenskaper tycker du att en bra ledare ska ha?

Hur viktig är din roll som ledare för att gruppen ska nå ett bra resultat?

Hur får du dina medarbetare att arbeta mot och nå samma mål?

Hur upplever du att motivationen är bland dina kollegor?

Hur får du dina medarbetare att bli motiverade på arbetsplatsen?

Hur ser du på företagskulturen på Volvo? Hur är stämningen och kollegornas inställning?

Hur tror du att dina medarbetare ser på ditt arbete som ledare?

Hur ser de möten du går på ut? Vad pratar ni om?

På vilket sätt ger du feedback?

Vad gör du när du får en ny medarbetare?

Hur mäter du din personalgrupps resultat? Vad tycker du är ett bra resultat?

Hur ser din återkoppling av resultatet till gruppen ut?

Hur kan man skapa ett framgångsrikt team?

Känner du att du har stöd i ditt arbete?

Samarbetet mellan avdelningarna och chefer?

Bilaga 2: Frågor till montörer

Hur ser du på företagskulturen på Volvo? Hur är stämningen och kollegornas inställning?

Hur upplever du att motivationen är bland dina kollegor?

Märkt skillnad med loops implementering?

Vad har du för karriärmål? Vill du bli teamledare?

Vilka egenskaper tycker du att en bra ledare ska ha?

Hur ser du på teamledarens arbete?

Om något blir fel i produktionen, hur löser man detta? Spelar det roll vem som har gjort felet?

Hur är samarbetet med de andra avdelningarna?

Känner du att de kan säga vad du tycker? Till teamledaren, kollegor och chefer?

Hur ser du på misstag? Är det en kultur av öppenhet och trygghet?

Bilaga 3: Teamledarens arbetsuppgifter

Följande punkter står i arbetsbeskrivningen från Volvo Lastvagnar för en teamledare.

- Vara andon (gäller ej KD).
- Ansvara för att teammedlemmar är upplärda på de balanser som teamet skall utföra.
- Upprätthålla egen kompetens på de balanser som teamet skall utföra och ersätta teammedlemmar vid behov (vid frånvaro, utbildning, för att lösa av resursuppdrag, etc).
- Bidra till ständiga förbättringar i teamet:
 - Genomföra revisioner för att förbättra arbetssätt (t.ex. 5S, standardiserat arbete).
 - Prioritera och systematiskt lösa problem (Andon/Systematisk problemlösning/QRQC).
- Delta i och på ett positivt sätt stödja teamutveckling och engagemang genom att använda handledare och andra resursuppdrag, implementera förbättringar med hjälp av teamet och använda verktyg som rotationsscheman, operatörsunderhåll (AM), etc.
- Ta fram dagliga rapporter och relevant information, säkerställa skiftstart, slut och överlämning.
- Tillsammans med produktionsledaren planera och dokumentera avdelningsmöten och aktiviteter, t.ex. genom att uppdatera teamtavlor, samla information.
- Informera och kommunicera regelbundet med teamet, på möten och med individuella teammedlemmar om operativa frågor.
- Bistå produktionsledaren i tilldelning och omfördelning av teammedlemmar.
- Vid behov delta i balansering och anpassa balansen.

**INSTITUTIONEN FÖR TENIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA**

Göteborg, Sverige 2023
www.chalmers.se



CHALMERS