



Blekinge Tekniska Högskola
Institutionen för ekonomi och management
Kandidatuppsats, EFE 305

VARFÖR TEAM?

EN FALLSTUDIE I TRE FÖRETAG

FÖRFATTARE

ANNA-KARIN ANDERSSON IE98
JENNIE FALCK IE98
JENNY SVENSSON IE98

HANDLEDARE

LARS SVENSSON

DATUM

2001-06-01

SAMMANFATTNING

- Titel:** Varför Team? En fallstudie i tre företag.
- Författare:** Anna-Karin Andersson, Jennie Falck och Jenny Svensson
- Handledare:** Lars Svensson
- Nivå:** Kandidatuppsats, C-nivå
- Problem:** Det finns många tankar om organisationer och hur de ska styras. Förr handlade det om att styra företagets olika resurser för att uppnå lönsamhet. I dag krävs det mer av företagen och dess traditionella organisationsformer sätts på prov. För att utvecklas och framförallt kunna konkurrera i den allt mer föränderliga omgivningen krävs det att organisationerna är öppna för nya tankesätt. Det pågår en övergång från traditionella organisationer till processororienterade organisationer. Med detta följer ofta att team inrättas. Teamen har kommit att bli grunden i de processororienterade organisationerna. Utifrån detta vill vi veta varför organisationer har infört team? Hur styr organisationen teamen? Har förväntningarna uppfyllts?
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att vi ur ett ledningsperspektiv vill beskriva varför företag har infört team, hur de har utformat dem och hur de styrs. Vi vill även se om det finns indikationer på överensstämmelse mellan förväntningar och verklighet.
- Metod:** Vi har valt att göra en kvalitativ studie då vi vill beskriva en händelse. En fallstudie passar oss bäst då vi vill få en djupare förståelse för vad införandet av team har inneburit.
- Slutsats:** Organisationerna inför team för att de vill öka lönsamheten och motivationen hos de anställda. Införandet av team leder till att medarbetarna får större ansvar och det ökar deras motivation. Detta leder i sin tur till att företaget kan öka sin flexibilitet, kostnadseffektivitet och leveranssäkerhet. Dessa tre är faktorer som kan påverka lönsamheten.

FÖRORD

*Denna kandidatuppsats är resultatet av våra tre års studier på
Informationsekonomi programmet vid Blekinge Tekniska Högskola.
Uppsatsen motsvarar 10 högskolepoäng och är skriven under vårterminen 2001.*

*Ett tack till vår handledare, Lars Svensson, för all konstruktiv kritik och hjälp på
vägen fram till vårt mål. Även ett tack till våra respondenter, Martin Andersson på
Cetetherm AB, Stefan Persson på HGL AB och Mats Malmqvist på Kockums maskin
AB, som har tagit sig tid och visat intresse för vår uppsats.*

Ronneby den 1 juni, 2001

Anna-Karin Andersson

Jennie Falck

Jenny Svensson

INNEHÅLL



SAMMANFATTNING	2
FÖRORD	3
1. INLEDNING	3
1.1 VÄGEN TILL VÅRT PROBLEM	3
1.2 PROBLEMBAKGRUND	3
1.3 PROBLEMDISKUSSION	5
1.4 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.5 SYFTE	7
1.6 AVGRÄNSNINGAR	8
1.6.1 Var	8
1.6.2 Vem	8
1.6.3 När	8
2. METOD	9
2.1 KVALITATIV UNDERSÖKNING	9
2.1.1 Fallstudie	9
2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD	9
2.2.1 Urval	9
2.3 INTERVJUER	10
2.4 OLIKA BEGREPP VID KVALITATIV UNDERSÖKNING	11
2.4.1 Tillämplighet	11
2.4.2 Pålitlighet	11
2.4.3 Överensstämmelse	12
2.4.4 Noggrannhet	12
2.5 DATAINSAMLING	12
2.5.1 Primärdata	12
2.5.2 Sekundärdata	12
3. TEORI	13
3.1 MED FOKUS PÅ PROCESSER	13
3.1.1 Att skapa värde för kunden	13
3.1.2 Utgångspunkten	14
3.1.3 Empowerment	14
3.2 EN FÖR ALLA - ALLA FÖR EN	16
3.2.1 Rolldifferentierade team	18
3.2.2 Rollintegrerade team	18
3.2.3 Rollkompletterande team	18
3.3 VÄGEN MOT MÅLET	19
3.3.1 Hjälpmedel för att nå målet	19
3.3.1.1 Information	21
3.3.1.2 Den inre drivkraften	22
3.3.2.1 Herzbergs tvåfaktorteori	22
3.4 LÖNSAMHET	24
4. EMPIRI	26
4.1 CETETHERM	26
4.1.1 Bakgrund	26

VARFÖR TEAM?

4.1.2 Affärsidé och vision.....	26
4.1.3 Organisationen.....	26
4.2 SAMMANSTÄLLNING AV VÅR INTERVJU PÅ CETETHERM	27
4.2.1 Processororientering	27
4.2.2 Team.....	28
4.2.3 Styrning.....	28
4.2.3.1 Information	29
4.2.4 Lönsamhet.....	29
4.3 HGL	30
4.3.1 Bakgrund	30
4.3.2 Affärsidé och vision.....	30
4.3.3 Organisationen.....	31
4.4 SAMMANSTÄLLNING AV VÅR INTERVJU PÅ HGL	31
4.4.1 Processororientering	31
4.4.2 Team.....	31
4.4.3 Styrning.....	32
4.4.3.1 Information	33
4.4.4 Lönsamhet.....	33
4.5 KOCKUMS MASKIN AB	34
4.5.1 Bakgrund	34
4.5.2 Vision och affärsidé.....	34
4.5.3 Organisation	34
4.6 SAMMANSTÄLLNING AV VÅR INTERVJU PÅ KOCKUMS MASKIN AB	35
4.6.1 Processororientering	35
4.6.2 Team.....	35
4.6.3 Styrning.....	36
4.6.3.1 Information	37
4.6.4 Lönsamhet.....	37
5. ANALYS.....	39
5.1 PROCESSORIENTERING	39
5.2 TEAM	41
5.3 STYRNING	44
5.5 LÖNSAMHET	46
6. SLUTSATS	48
6.1 VAD KUNDE HA GJORTS ANNORLUNDA?.....	50
6.2 MÖJLIGHETER TILL FORTSATT FORSKNING	51
7. REFERENSER	52
7.1 PUBLICERADE KÄLLOR	52
7.2 ÖPUBLICERAT MATERIAL	53
7.3 TIDSKRIFTER	53
7.4 FACKPRESS.....	53
7.5 TIDNINGAR.....	53
7.7 UPPSLAGSVERK	53
7.8 INTERNET	54
7.9 INTERVJUER.....	54

FIGURFÖRTECKNING	
FIGUR 1 FRÅN HIERARKI TILL MÅLSTYRDA GRUPPER.....	7
FIGUR 2 INTERVJUMODELL	10
FIGUR 3 BEGREPPSÖVERSIKT	11
FIGUR 4 VÄRDEKEDJA	14
FIGUR 5 VÅR SLUTSATSMODELL	50

BILAGOR

BILAGA INTERVJUFRÅGOR

1. INLEDNING



1.1 VÄGEN TILL VÅRT PROBLEM

Intresset för processorientering och team väcktes under vår fördjupningskurs, styrning och styrsystem, vårterminen 2001. Under denna kurs läste vi om styrning av organisationer. Ett av delmomenten i kursen var att läsa och sammanfatta en bok. Tanken var att vi skulle läsa en bok som intresserade oss för vår kommande C-uppsats. Vi ville studera organisationer och styrning. Eftersom detta är ett brett ämne fick vi hjälp av vår handledare att hitta intressant litteratur. Den bok vi fastnade för var "Styrning av team och processer". Den handlar om hur dagens organisationer fokuserar på processer och medarbetare. Detta nya fenomen tyckte vi verkade intressant och valde att studera team och processorientering. För att förstå hur dagens organisationer har växt fram gör vi först en historisk tillbakablick. Vi börjar med att titta på utvecklingen av samhället och företagen för att avsluta med vår problemdiskussion där vi tittar på olika fenomen och styrningsmetoder som finns i dagens organisationer.

1.2 PROBLEMLÅGGRUND

Det finns två linjer att följa när det gäller vad organisationsteoretikerna kallar för den klassiska organisationsläran. Den ena är den *sociologiska strömmen* och den andra är den *klassiska management teorin*. Den sociologiska strömmen fokuserar på den formella organisationens påverkan på arbetet och arbetaren. Den klassiska management teorin fokuserar på de praktiska problem som ägarna i den industriella organisationen möttes av. Adam Smith, skotsk filosof och nationalekonom, var den första inom den klassiska skolan. Frederick Taylor och Henry Fayol ligger till stor del bakom den klassiska management teorin. Max Weber och Karl Marx är exempel på några som ligger bakom den sociologiska strömmen.¹

Adam Smith gav 1776 ut en skrift, "*The Wealth of Nations*". Den blev grunden för de skolor som beskrivits ovan. I denna skrift introducerade han arbetsuppdelning, en så kallad specialisering. Detta gjorde han genom sitt berömda exempel om knappålsfabriken. Specialisering var en organisatorisk rationalisering.²

I början av 1900-talet lade Frederick Taylor grunden för *Taylorismen*, eller *Scientific Management* som den också kallas. Hans teori byggde på teknisk rationalisering, där han försökte få fram vetenskapliga tekniker och metoder för att öka produktiviteten. Taylors teori kan sammanfattas genom två punkter:³

¹ Mary Jo, Hatch, *Organisation Theory*, (New York, Oxford University Press Inc, 1997)

² Bengt Sandkull och Jan Johansson, *Från Taylor till Toyota*, 2:a upplagan, (Lund, Studentlitteratur, 2000)

³ Ibid.

- *Det bästa sättet.* Med detta menade Taylor att arbetet skulle skiljas från arbetaren. Arbetet blev på detta sätt mer objektivt och det kunde standardiseras.
- *Rätt man på rätt plats.* Det var viktigt att hitta rationella urvalsmetoder. Taylor utvecklade en urvalsmetod som sorterade de anställda efter en personlig koefficient.

Taylors system underminerade arbetarnas auktoritet. De fick inget att säga till om längre då de blev styrda och kontrollerade.

Som en reaktion på Taylors rationaliseringsteori, som fokuserar på tid och standardisering, växte en ny rörelse fram, den så kallade *Human Relationsrörelsen*. Åsikterna var att hänsyn även skulle tas till personalen och deras trivsel. En viktig fråga för många var hur arbetarnas trivsel, direkt eller indirekt, påverkade arbetsprestationerna. De mest kända studierna som har gjorts inom detta område är Hawthornestudierna, som leddes av professorn Elton Mayo.⁴ Det var ett så kallat fältexperiment, med flera studier, där de ville se hur förändringar i den fysiska miljön påverkade arbetarnas produktivitet. Studien visade att det inte fanns några enkla samband mellan arbetsförhållanden, trivsel och prestationer. De kom fram till att arbetet var en gruppaktivitet och att behovet av erkännande, trygghet och att känna grupptillhörighet var viktigare för produktiviteten än de materiella förhållandena.⁵

Karl Marx, filosof och ekonom, tyckte att standardiseringen gick alldeles för långt. Marx är mest känd för sin kapitalteori där han anser att kapitalismen bygger på motsättningar mellan intresset för kapital (ägarna) och intresset för arbete (arbetarna). Marx hävdar att ägarna måste kontrollera och styra arbetarna för att få dem att arbeta mer effektivt och få företaget att gå med vinst. Detta klarar kapitalisterna av genom att hitta på nya former av styrning och kontroll över arbetaren och de olika processerna.⁶

I likhet med Taylor hade Max Weber, tysk sociolog och ekonom, sin utgångspunkt i rationalisering och effektivisering, men Weber fokuserar mer på den enskilda rationella individen och hans byråkratiteori är mer generell. Weber såg byråkratin som ett sätt att rationalisera den sociala omgivningen. Hans teori betonade att byråkratin var den ideala organisationsformen eftersom den var opersonlig och rättrådig. Organisationen skulle vara hierarkisk där alla befattningshavare fick ansvar och befogenheter. Hierarkin visade kommunikationsflödet, vilket var begränsat då det skulle följa tjänstevägen, den vertikala vägen. Det skulle också finnas tydliga regler som styrde verksamheten.⁷

Henry Fayols organisationsteori gick ut på att det var en byråkratisk administration som ledde till maximal effektivitet. Det fanns sex aktiviteter för att uppnå denna effektivitet. Den administrativa aktiviteten fick störst utrymme. Hans tankesätt ligger relativt nära Webers.⁸ Efter kriget förde många in Fayols idéer i företagets administration och än idag kan vi se att storföretagens administrativa grundstruktur liknar den Fayol förespråkade.⁹

⁴ Sandkull och Johansson, *Från Taylor till Toyota*

⁵ Hatch, *Organisation Theory*

⁶ Ibid.

⁷ Sandkull och Johansson, *Från Taylor till Toyota*

⁸ Ibid.

⁹ Föreläsningssanteckningar Organisationslära, EFE 223, 2000-03-27

1.3 PROBLEMDISKUSSION

Industriella Revolutionen började i England på 1750-talet. Under denna tid ökade både produktionen och konsumtionen. England var det land som ledde utvecklingen. För oss i Sverige kom det industriella genombrottet först senare. Revolutionen innebar inte bara att samhället började förändras utan även människors levnadsstandard. Ökad efterfrågan ledde till att företagen var tvungna att öka kapaciteten för att kunna tillgodose de nya behoven. För att kunna få fart på utvecklingen krävdes att kompetensen byggdes upp av olika yrkeskategorier, som kunde leda utvecklingen. Jordbruket var fortfarande viktigt, men det var i städerna som de nya arbetstillfällena uppkom och människor började därför flytta från landsbygden och in till städerna. Urbaniseringen ledde till en ökad specialisering i samhället. Dessutom bildades en stor samlad marknad. Samhället och företagen var under Industriella Revolutionen organiserade i hierarkier. I företaget var det ägaren som var den yttersta ledaren.¹⁰

I slutet av 1800-talet fortsatte utvecklingen av företagen. I USA kunde till exempel företag börja köpa aktier i andra företag och koncerner började bildas. Företagen blev större genom diversifiering till nya, ofta avancerade, tekniska produkter. Företagen upptäckte att de kunde dra nytta av sina erfarenheter och skapa nya möjligheter. I början av 1900-talet hade företagen växt så mycket och fått en stor variation i sin inriktning att den gamla hierarkiska organisationsformen, inte var tillräcklig. Det behövdes nya sätt att organisera företagen. Nu uppstod divisionaliseringen och funktionaliseringen i en del företag, men på grund av den stora depressionen blev behovet av en omorganisation inte så stort. Därför inträffade inte förändringen av organisationerna förrän efter andra världskriget i USA och i Europa ännu senare.¹¹ I Sverige skedde detta under 1960-talet. Företagen gick från specialisering till diversifiering, till exempel att ha ett bredare produktsortiment. Det blev då lämpligt att dela upp företaget i divisioner.¹²

Under slutet av 1980-talet började företag i USA att genomföra ett förändringsprogram. De införde metoder som lyfte fram processerna i företaget. De två mest kända är Total Quality Management (TQM) och Business Process Reengineering (BPR). BPR innebär en förändring av företagets processer med syfte att nå förbättringar. Målet för företagen var att sänka kostnaderna, höja produktiviteten, öka flexibiliteten, minska produktionstiderna samt förbättra kvalitén och servicen. BPR lyfte fram processerna i företagen. Detta ledde till att cheferna fick välja ett horisontellt perspektiv istället för ett vertikalt. De fick börja tänka i nya banor vad det gällde arbetsuppgifterna, anställningsformerna, färdigheterna, sättet att mäta och belöna arbetsinsatserna, karriärvägarna, chefernas roll och de strategiska riktlinjerna.¹³

Det pågår en övergång från traditionella företag till processororienterade företag. Det som skiljer processororientering från det traditionella sättet att organisera är processerna och arbetsuppgifterna. En uppgift är ett arbetsmoment, en aktivitet som brukar utföras av en enda person. En process är däremot en grupp uppgifter, aktiviteter, som

¹⁰ Albert Danielsson, *Företagsekonomi- en översikt*, (Lund, Studentlitteratur, 1983)

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

¹³ Michael Hammer, *Beyond Reengineering*, (Göteborg, ISL Förlag AB, 1996)

tillsammans skapar ett värde för kunden. Hammer hävdar att genom att lyfta fram processerna undermineras själva grunden till den traditionella organisationen.¹⁴

En organisation som vill utvecklas under 2000-talet rekommenderas, enligt Hammer, att bli processororienterad. De processororienterade företagen håller på att skapa ett nytt tankesätt. Övergången till processororientering är i första hand inte strukturell. Processororientering handlar främst om att byta perspektiv och fokusera på processerna. Det är hela raden av aktiviteter som tillsammans bidrar till ett önskat resultat. Processarbete kräver att alla medarbetare strävar mot ett gemensamt mål, annars hämmas arbetet av motstridiga mål och individuellt tänkande. De anställda i företaget måste också bli medvetna om processerna och koncentrera sig på dessa så att de skapar ett mervärde för företagets kunder. Det är viktigt att resultatet verkligen blir det som kunderna önskar. Idag har kunderna stora valmöjligheter. Ett företag som inte tar hänsyn till kundernas önskemål och anpassar sina processer efter dem, kommer troligtvis att ha svårt att konkurrera i den nya processororienterade miljön. Det blir allt viktigare att lyssna på kundens önskemål och företagen ska tillsammans med sina medarbetare skapa det önskade värdet för kunden. Företagen måste se till helheten. De ska fokusera på hela processen.¹⁵ Företagen bör ta reda på vad kunderna vill ha, när de vill ha det, hur de vill ha det och vad de vill betala.¹⁶

Att arbeta processororienterat, innebär ofta att team inrättas.¹⁷ Social kompetens blir allt viktigare när företagen går över till att bli teambaserade.¹⁸ När team fungerar som bäst skapar de tillsammans ett mervärde.¹⁹ Som vi nämnt tidigare är det mervärdet som är det centrala för processororienterade organisationer, att skapa ett värde för kunden.

Team och teamarbete är begrepp som har funnits länge.²⁰ Under 1970-talet uppkom fenomenet självstyrande grupper i Sverige. Ambitionen med dessa grupper var att öka kundnyttan och lönsamheten. I olika företag undersöktes möjligheterna att låta grupperna ta ett mer eller mindre fullständigt ansvar, självstyrning, för produktionens resultat. Resultaten sammanfattades till exempel av Agurén och Edgren (1979), de var att lagarbete skapade stimulerande arbetsuppgifter, bidrog till ökad självständighet och mer omväxling i arbetet.²¹

Dagens organisationer verkar under nya och andra förutsättningar. Flera av grundtankarna från 1970-talet, till exempel ambitionen att skapa ”större och helare arbetsuppgifter”, är fortfarande aktuella. Framväxten av så kallade processbaserade organisationer är till stor del en vidareutveckling av de självstyrande grupperna. I dessa organisationer har teamen blivit ett viktigt inslag. I traditionella organisations-scheman finns enskilda arbetsuppgifter och enskilda individer. I de teamuppbyggda organisationerna har de ersatts med arbetsområden, projekt och arbetsprocesser och

¹⁴ Hammer, *Beyond Reengineering*,

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Michael Hammer och James Champy, *Reengineering the corporation*, (Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1993)

¹⁷ Ibid.

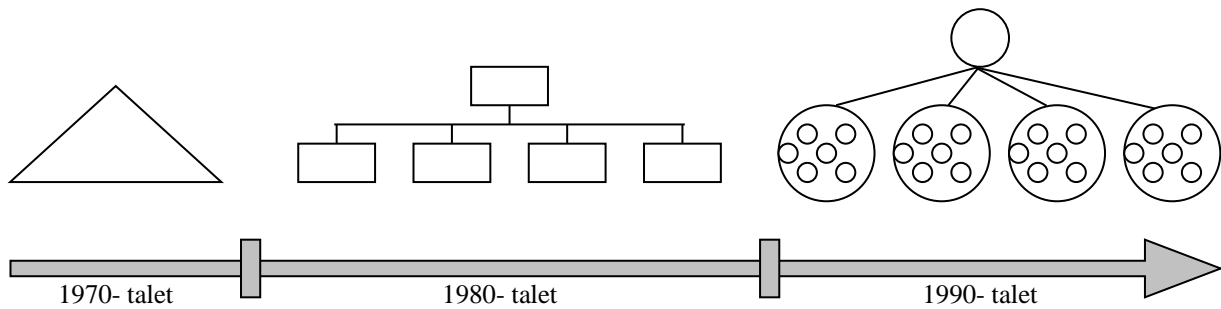
¹⁸ Agneta Lagercrantz och Malin Lundberg, *Nästan alla team saknar klara mål*, SvD 970605

¹⁹ Jan-Inge Lind och Per-Hugo Skärvad, *Nya team i organisationernas värld*, (Malmö, Liber, 1998)

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

till dessa är teamen knutna. Teamen är organisationsstrukturens grundläggande byggstenar.²²



Figur 1 Från hierarki till målstyrda grupper. (Källa: Nya team i organisationens värld)

Sammanfattningsvis kan vi se att det finns många tankar om organisationer. Företagen hade redan tidigt ett behov av att styras och organiseras. Det handlade då mycket om att styra företagets olika resurser för att nå hög produktivitet, effektivitet och lönsamhet. Idag krävs det mer av företagen och dess traditionella organisationsformer sätts på prov. För att utvecklas och framförallt kunna konkurrera i den allt mer föränderliga omgivningen kommer det krävas att företagen fokuserar på omgivningen och relationerna till den, samt är öppna för att byta banor och tankesätt.

1.4 PROBLEMFÖRMULERING

Vi kan se att team och processororienterade organisationer är ett relativt nytt tankesätt och ett nytt sätt att organisera företagen. Vi tror att detta tankesätt kommer att få en betydande roll i framtiden. Företagens medarbetare blir också en allt viktigare faktor för att företaget ska utvecklas. Utifrån detta har vi funnit att det är relevant att ställa följande fråga:

Varför har företagen infört team? Hur styrs teamen och har deras förväntningar uppfyllts?

1.5 SYFTE

Syftet med vår uppsats är att, *ur ett ledningsperspektiv*, beskriva *varför* tillverkande företag har valt att *införa team*, hur de har *utformats* och hur de *styrs*. Vi vill även se om det finns *indikationer på överensstämmelse* mellan förväntningar och verklighet.

²² Lind och Skärvad, *Nya team i organisationernas värld*

1.6 AVGRÄNSNINGAR

Vi har valt att avgränsa oss i insamlandet av vårt empiriska material. Vi redovisar nedan hur.

1.6.1 VAR

Studien har skett på producerande företag i Ronneby. Detta för att det i området finns ett flertal producerande företag som har övergått till processororientering. Vår handledare hjälpte oss i jakten på processororienterade företag. Vi valde att studera dessa på grund av den geografiska närheten som har varit viktig eftersom tiden för intervjuer har varit begränsad.

1.6.2 VEM

Vi har valt att studera tre producerande företag som är processororienterade. Då vårt syfte är att ur ett ledningsperspektiv besvara vårt problem ska vi intervjua produktionschefen, då han/hon är den i företaget som har bäst insyn i produktionen och teamen.

1.6.3 NÄR

Vi har genomfört vårt uppsats under en tioveckorsperiod från april till och med början av juni 2001. Totalt omfattar denna uppsats tio högskolepoäng.

2. METOD



I detta kapitel beskriver vi hur vi har gått till väga under arbetets gång. Vi börjar med att beskriva vilken form av undersökning vi har valt, för att sedan gå vidare till vår undersökningsmetod. Efter detta tar vi upp olika begrepp som har varit viktiga för oss.

2.1 KVALITATIV UNDERSÖKNING

Den kvantitativa studien strävar efter att mäta företeelser så att dessa kan omvandlas till siffror. Det går inte att mäta varför företag har infört team i organisationen. Vi har därför valt att göra en kvalitativ undersökning då vi vill beskriva en händelse. I den kvalitativa undersökningen är det människan som ofta står i fokus. Vi vill veta varför ledningen har infört team i sin processororienterade organisation.

En förutsättning för att vår undersökning ska bli en kvalitativ undersökning är att den bygger på kvalitativ data och kvalitativa datainsamlingsmetoder.²³ Vanliga metoder vid en kvalitativ undersökning är observation och ostrukturerade intervjuer där respondenten får stort utrymme att själv utforma sina svar.²⁴ Detta är något som vi kommer att tillämpa.

2.1.1 FALLSTUDIE

En fallstudie är en undersökning av en specifik företeelse. Det är en studie som omfattar ett eller ett fåtal fall som studeras djupare.²⁵ Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning och vi anser att en fallstudie är det som är lämpligast för vårt syfte då vi vill få en djup förståelse för varför företag inför team i sin processororienterade organisation. Vi vill även veta hur teamen styrs. Vi har valt att studera tre företag samt se indikationer på överensstämmelse mellan förväntningar och verklighet till för varför de införde team.

2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD

2.2.1 URVAL

Vi har valt att intervjua produktionscheferna på Cetetherm AB, HGL AB och Kockums maskin AB. Anledningen till att vi har valt att intervjua produktionscheferna är att de har ett nära förhållande till produktionen och en bra överblick över företagets flöden. Vi har valt ett ledningsperspektiv då det är produktionschefen som bäst kan svara på frågan om varför team har införts i

²³ Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (Lund, Studentlitteratur, 1999)

²⁴ Alan Bryman, *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, (Lund, Studentlitteratur, 1997)

²⁵ Sharon, Merriam B, *Fallstudien som forskningsmetodik*, (Lund, Studentlitteratur, 1994)

produktionen, vilka förväntningarna var och hur de styrs. Vi kommer att genomföra intervjuerna ute på företagen.

2.3 INTERVJUER

Intervjuer är en form av teknik för att samla in information. Det finns olika former av intervjuer och vi ska visa deras olika användningsområden. Utifrån detta har vi valt vilken form av intervju vi kommer att använda.

Ett sätt att skilja intervjuer åt är att se på graden av standardisering. Om intervjun har en hög grad av standardisering, standardiserade intervjuer, är både frågeformulering och frågornas ordningsföljd förbestämt. Om det är en låg grad av standardisering, ostandardiserade intervjuer, har den som intervjuar mer ansvar både vad det gäller frågeformulering och vad det gäller frågornas ordningsföljd. Det viktiga är att intervjuaren får in den information som är nödvändig. Intervjuer kan också vara semistandardiserade. Då är vissa frågor bestämda på förhand och dessa kan sedan följas upp med nya frågor. Intervjuer kan också skiljas åt genom graden av strukturering. Då handlar det främst om hur stort svarsutrymme respondenten ska få. Om det är en hög grad av strukturering, strukturerade intervjuer, finns det ofta svarsalternativ som respondenten får välja mellan, vilket leder till att respondenten är väldigt begränsad. I den ostrukturerade intervjun har respondenten ett bredare svarsutrymme. Respondenten formulerar då sina svar själv.²⁶

Dessa olika intervjuer kan kombineras på olika sätt.

	STRUKTURERAD	OSTRUKTURERAD
STANDARDISERAD	<p>Enkät med fasta svarsalternativ</p> <p>Intervjuer där man vill ha kvantifierbara resultat</p>	<p>Enkät eller intervju med öppna frågor</p> <p>Projektiva metoder, t.ex. Rorscharchtest</p>
OSTANDARDISERAD	<p>Fokuserade intervjuer</p> <p>Läkarens upptagning av tidigare sjukdomshistoria</p>	<p>”Journalist” intervjuer</p> <p>Intervju där man vill göra en kvalitativ analys av resultatet</p>

Figur 2 Intervjumodell. (Källa: Grundbok i forskningsmetodik)

Vi har bestämt oss för att använda en ostrukturerad och semistandardiserad metod vid våra intervjuer. Vi ska samla in mjuk data, då vi vill beskriva och få förståelse för varför processororienterade organisationer har infört team. Vi vill ha ledningens perspektiv på hur de tycker att införandet av team har förändrat organisationen. För att

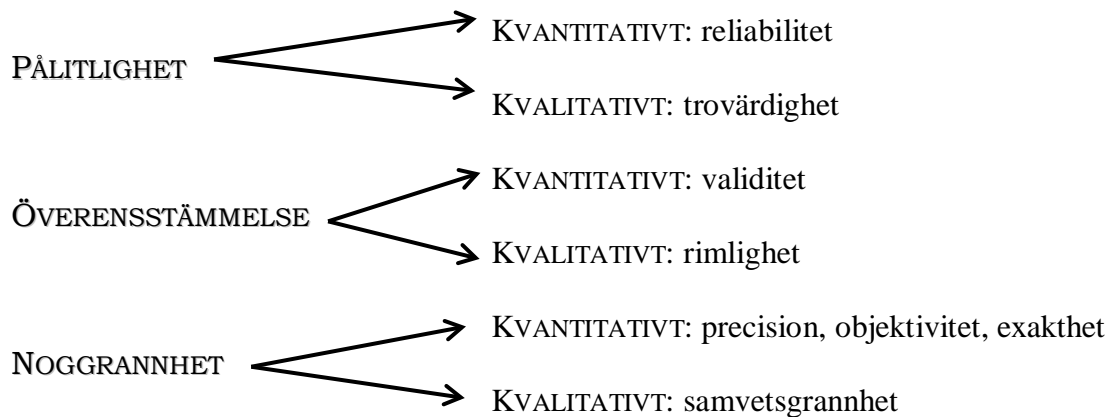
²⁶ Lundahl och Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

få fram respondenternas syn, tolkning av detta, måste de få uttrycka sig fritt annars blir inte informationen av något värde för oss. Därför passar det att genomföra ostrukturerade intervjuer. Vi vill inte heller känna oss tvingade att följa frågorna exakt utan vi vill kunna följa upp svaren som respondenterna ger för att få bättre information. Vi anser därför att det är bäst med semistandardiserade frågor.

2.4 OLIKA BEGREPP VID KVALITATIV UNDERSÖKNING

Vid en kvalitativ forskning är det forskaren som står i fokus både när det gäller insamling av information och vid analys av materialet. Det finns inga yttre kriterier att bedöma ifrån och det är därför viktigt att ställa kritiska frågor som till exempel: Får vi fram frågor som berör själva problemet? Utnyttjas all information? Finns det andra tolkningar?²⁷ För att få svar på frågorna finns det olika begrepp att ta hjälp av vid insamling av verbal information, vilket vi i stort sätt kommer att grunda vår analys på.

TILLÄMPLIGHET



Figur 3 Begreppsöversikt. (Källa: Grundbok i forskningsmetodik)

2.4.1 TILLÄMPLIGHET

Vi har valt att göra djupa intervjuer på företagen. Vi tror att detta kommer att ge oss en informationsrik grund för vår kommande analys. För att få informationsrika svar anser vi att urvalet är viktigt. Som vi nämnt tidigare har vi valt att intervjua produktionscheferna. Genom att göra på detta sätt hoppas vi att vi får en bra tillämplighet.

2.4.2 PÅLITLIGHET

För att få in information som vi kan grunda vår analys på måste vi samla in trovärdig information. För att göra detta ska vi genomföra intervjuer. Våra intervjufrågor sammanställde vi med hjälp av våra teorier, vilka vi ska använda som grund i vår analys. Vi lät vår handledare, Lars Svensson, granska våra frågor och ge oss konstruktiv kritik. Efter ändringar kände vi oss nöjda, men för att kunna göra frågorna ännu bättre valde vi att låta en utomstående läsa igenom dem för att ge oss ytterligare synpunkter. Efter några ytterligare små korrigeringar hade vi våra färdiga

²⁷ Runa Patel och Ulla Tebelius, *Grundbok i forskningsmetodik*, (Lund, Studentlitteratur, 1987)

intervjufrågor. För att få trovärdiga svar ville vi ge våra respondenter en möjlighet till att förbereda sig. Vi valde därför att skicka ut våra frågor till dem, en till två dagar innan intervjun. Som vi nämnt tidigare har vi valt en kvalitativ forskningsmetod och för att få ut så mycket som möjligt av våra intervjuer har vi valt att utföra dem ute på företagen. Genom att göra på detta sätt känner sig respondenten hemma och kan bättre ge ett utförligt svar. Dessutom får vi en chans att känna på miljön och få en inblick i hur företaget fungerar.

Vi har valt att använda bandspelare vid våra intervjuer, för att inte gå miste om information vilket är lätt då endast anteckningar förs. Som ”backup” valde vi även att föra anteckningar vid intervjuerna. Efter att vi sammanställt intervjuerna skickade vi dem till respondenterna för att låta dem granska materialet. Detta för att vårt material skulle vara så pålitligt som möjligt.

2.4.3 ÖVERENSSTÄMMELSE

För att vi ska vara säkra på att informationen vi har fått in stämmer med verkligheten har respondenten fått läsa igenom våra sammanfattande intervjuer. När vi har känt att något har varit otydligt har vi försökt att kontakta respondenten för att få ett tydligare svar. Därför hoppas vi att vår överensstämmelse är hög.

Under analysen har vi försökt att inte dra förhastade slutsatser utan försökt att visa att tolkningarna vi har gjort kan tillämpas i flera situationer. Det gäller att visa graden av rimlighet. Det kan vara svårt då det inte finns några klara och exakta bevis att jämföra det emot.

2.4.4 NOGGRANHET

Alla i gruppen har regelbundet läst och gjort korrigeringar i uppsatsen. Detta har underlättat för oss vid fortsatt arbete eftersom vi har kontrollerat att informationen är korrekt. På detta sätt har vi upprätthållit vår noggrannhet. Något som också har underlättat för oss är att vi har sparat all information som vi har samlat in i en gemensam pärm. Detta har hjälpt oss att vid att följa upp och kontrollera vår information. Vi har strävat efter att vara så opartiska och noggranna som möjligt när vi tolkat den information vi har fått in.

2.5 DATAINSAMLING

Vi har använt oss av källor i form av primär- och sekundärdata.

2.5.1 PRIMÄRDATA

Vår primärdata består av intervjuer, som vi har utfört på tre företag. Intervjuerna har genomförts med produktionscheferna på Cetetherm AB, HGL AB och Kockums Maskin AB.

2.5.2 SEKUNDÄRDATA

Vår sekundärdata består av böcker, forskningsrapporter, tidningar, tidskrifter samt fackpress. Böcker, forskningsrapporter och artiklar har vi hittat genom sökningar på Internet och i databaser. Vi har också fått hjälp av vår handledare med att hitta relevant litteratur. Även referenslistor i böcker och rapporter har gett oss tips på mer intressant material.

3. TEORI



I detta kapital redovisar vi de teorier vi grundar vår analys på. Vi börjar med att beskriva grunden till en ny modern organisationsform, processorientering. Efter detta övergår vi till en annan aspekt i den moderna organisationsformen, nämligen team. Vi tar även upp vad som krävs av den nya organisationen i form av styrning och lönsamhet.

3.1 MED FOKUS PÅ PROCESSER

Processorientering betyder att orientera sig mot händelseförloppet och fokusera på olika aktiviteter under flödets gång. Dessa är nödvändiga för att föra flödet vidare och nå det gemensamma målet, att producera resultat.²⁸ Det handlar framför allt om att byta perspektiv, att fokusera på processerna. Samtliga anställda på företaget blir medvetna om och koncentrerar sig på processerna.²⁹

Ofta framhålls att huvudsyftena med processorientering är styrning och förbättring av processerna. De företag som har lyckats med övergången till processorientering karakteriseras av att:³⁰

- Det finns fokus i företaget på aktiviteter, flöden och processer som tillför kunden värde.
- Huvud- och stödprocesser är dokumenterade och identifierade.
- Processägare är utsedda med ansvar för vidareutveckling av processerna.
- Identifierade processer mäts och styrs i huvudsak med kund- och processorienterade mått avseende processernas kvalitet, effektivitet och flexibilitet.
- Det finns en etablerad struktur för förbättringsarbete.

I fortsättningen kommer vår egen definition av processorientering att vara:

Processorientering fokuserar på alla processer och aktiviteter i värdekedjan som skapar ett värde för kunden.

3.1.1 ATT SKAPA VÄRDE FÖR KUNDEN

En process är en fullständig kedja av aktiviteter. Aktiviteterna skapar tillsammans ett värde av en input som till slut blir en output. Denna ger ett värde för interna och externa kunder. Hammer menar att en process kan ses som en svart låda som utför en förädling av något slag. Det som stoppas in i lådan kommer ut med ett större värde. Själva processen börjar med att en kund gör en order och avslutas med att kunden får

²⁸ Ulf Paulsson, eds, *Flödesekonomi*, (Lund, Studentlitteratur, 2000)

²⁹ Hammer, *Beyond Reengineering*

³⁰ Lars Bengtsson, eds., *Styrning av team och processer*, (Stockholm, Elanders Gotab, 2000)

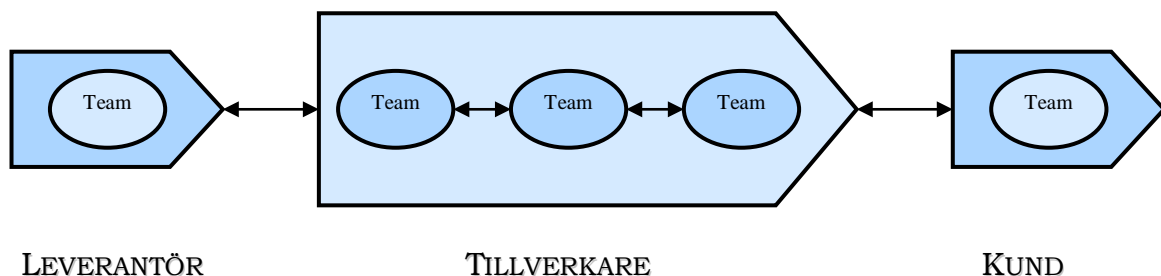
varorna i sin hand. Rentzhog använder sig av en annan metafor för att förklara begreppet process. Han skriver att processen kan liknas med en kanal som det färdas skepp på. Skeppen är objekten som flödar i processen. Målet är att kontinuerligt arbeta med att få mer kunskap om kanalen för att hela tiden kunna förbättra sin framkomlighet. Besättningen på varje skepp samlar systematiskt in information vid varje färd och rapporterar detta till kanalteamet som genomför lämpliga förbättringsåtgärder.³¹

I fortsättningen kommer vår egen definition av process att vara *flera aktiviteter som skapar ett värde för kunden. Alla processer skapar tillsammans en värdekedja.*

3.1.2 UTGÅNGSPUNKTEN

Sedan mitten av 1990- talet har det skett förändringar i verksamheter med hjälp av att nya styrmedel leder till att ekonomistyrningen i ökad grad riktar sitt fokus utanför företaget. Shank & Govindarjan hävdar att ledningen måste ta hänsyn till hela produktens värdekedja vid beslutsfattande och inte endast företagets del. Enligt dem är det inte intressant om företagen lyckas sänka sina kostnader om det sker på bekostnad av leverantörerna. I sämsta fall kan det innebära att totalkostnaderna för produktens värdekedja ökar och att företagens konkurrenskraft försämras.³²

Värdekedjans utgångspunkt är att kunden ska få rätt produkt, vid rätt tillfälle, i rätt skick till rätt kostnad och att det finns en kedja av företag bakom slutprodukten. För att hitta den bästa totallösningen måste hela kedjan ses som en enda administrativ enhet, som en helhet. Värdekedjan nedan är ett exempel på hur en värdekedja kan se ut.



Figur 4 Värdekedja. (Källa: Vår egen)

3.1.3 EMPOWERMENT

Ett av karaktärsdragen för de som har lyckats med övergången till processorientering är, som vi tidigare nämnt, att det finns en processägare utsedd med ansvar för vidare utveckling av processerna. Enligt Harrington är det en person som är utsedd av ledningen att ansvara för att processen som helhet både är effektiv och ändamålsenlig. Det är viktigt att tydliggöra processägarens roll i den teambaserade organisationen. Processägaren har som ansvar att stödja och vidareutveckla arbetet i processen, men även att stödja integration av team i processen. För att kunna uppnå balans mellan ansvar och befogenheter måste processägaren ha befogenheter att genomföra

³¹ Olof Rentzhog, *Processorientering*, (Lund, Studentlitteratur, 1998)

³² Bengtsson, eds., *Styrning av team och processer*

förändringar i alla led i processen. I ledningen och utvecklingen av en process är det viktigt att skapa ett tvärfunktionellt samarbete mellan medarbetare från alla delar av processen. Detta kan ske genom att personer från processens olika delar träffas och diskuterar och samordnar förbättringsarbetet. Det bör även ingå representanter från kunder och leverantörer då de kan komma med synpunkter och förslag om förändringar som annars inte skulle ha varit aktuella.³³

Hur fördelningen av uppgifter och ansvar mellan team och processägare kan se ut påverkas av det ansvar och befogenheter som teamen ges, empowerment.³⁴ I boken "Designing team based organizations" skriver författaren att empowerment har två aspekter och de är mål och skicklighet. Dessa två begrepp är nödvändiga för makt och om inte någon av dessa finns försvinner en del av makten.

Den första aspekten är att ha ett organisatoriskt mål, vilket är viktigt för att ha empowerment. För det första ger det uppmärksamhet och energi. Medarbetarna vet vad de ska göra och de kan arbeta med andra medarbetare för att klara av det. Om målet inte är klart blir det ingen samverkan. För det andra ger klara mål medarbetarna en chans att relatera sina egna personliga mål med organisationens mål och det är motiverande. Förståelsen för dessa mål kan komma när ledningen delar med sig av de högre målen eller när teamet får vara med när organisationen sätter upp målen. Deras personliga mål kan variera och kan innebära att de vill lära, växa, göra karriär eller att få ett erkännande.³⁵

Den andra aspekten i empowerment är skickligheten. Team har empowerment när de har den kunskap och skicklighet som krävs för att medverka i teamens och affärsenhetens prestation. De ska ha information om mål och prestationer på flera nivåer som organisation, affärsenhet och team. Teamet måste även ha materiella resurser, utrymme, tid och utrustning för att kunna göra ett bra arbete. De ska ha auktoritet att ta beslut om hur teamet ska arbeta och de måste kunna påverka andra beslut som påverkar teamets arbete. En studie gjord av Mohrman m.fl., visade att dessa aspekter bidrog till att teammedlemmarna trodde att de kunde klara av de mål som hade satts upp. De hade en större effektivitet.³⁶ Empowerment gynnar både företaget och de anställda. En organisation med empowerment tillför goda idéer och initiativ från de anställda, som upplever så väl spänning, delaktighet som stolthet. Dessutom handlar de ansvarsfullt med företagets bästa för ögonen. Graden av empowerment påverkar balanspunkten mellan vertikal och horisontell styrning.³⁷

I samband med processororientering har betydelsen av team ökat. De operativa arbetslagen, teamen, i produktionen har fått en viktigare roll. De förväntas vara den primära motorn i både planeringen av och utförandet av de löpande värdeförädlade processerna.³⁸ Teamens roll i organisationen kan få en stor betydelse både för företaget och för dess medarbetare och på så sätt skapa ett värde för kunden.

³³ Rentzhog, Processororientering

³⁴ Bengtsson, eds., *Styrning av team och processer*

³⁵ Susan A, Mohrman, et al., *Designing team based organizations*, (San Francisco, Jossey- Bass Publishers, 1995)

³⁶ Ibid.

³⁷ Ken, Blanchard et al., *Empowerment tar mer än en minut*, (Hultsfred, Svenska Förlaget, 1996)

³⁸ Bengtsson, eds., *Styrning av team och processer*

3.2 EN FÖR ALLA - ALLA FÖR EN

Team har definierats av många olika författare och det finns därför många olika definitioner av begreppet. Enligt Leif Ortman behöver ett team bara vara en mindre grupp människor som samarbetar i ett bestämt syfte.³⁹ Hammer bygger vidare på detta och hävdar att teamet också har ett eller flera gemensamma mål. Enligt Hammer är det även ett av de mest grundläggande kännetecknen. Detta tycker även Christer Karlsson, svensk forskare. Han anser att förutom en gemensam målbild utför ett team även integrerade arbetsuppgifter, annars är det ett individuellt arbete.⁴⁰ Lars Bengtsson och Göran Nilsson skriver i sin definition av team att ett viktigt karaktärsdrag för team är att de har komplementära kompetenser. De betonar också att det i team ska förekomma ett samarbete.⁴¹ Katzenbach och Smith, författare till boken "The wisdoms of teams" skriver att ett annat viktigt kännetecken för team är att de ska ta ett gemensamt ansvar för gruppens prestationer och resultat.⁴²

Vår uppfattning av team har förändrats allt eftersom vi har satt oss in mer i ämnet. Tidigare hade vi en diffus bild av teambegreppet. Team var en grupp människor som arbetade tillsammans. Det är det även nu, men det har nu en större innebörd. I fortsättningen kommer vår definition av team att vara *en grupp människor med komplementära kompetenser som arbetar tillsammans, konstant eller tillfälligt. De har ett gemensamt ansvar för att utföra aktiviteter som gör att organisationen når de mål som har satts upp.*

Hur stor teamet ska vara beror på syftet. Ett team kan vara två personer, men det kan lika gärna vara 25 personer. Det är dock större chans att lyckas om teamet inte är allt för stort, då det kan bli för mycket viljor att ta hänsyn till. Det som främst karaktäriserar ett team är, som vi nämnt tidigare, att de har komplementära kompetenser. För att ett team ska fungera bra ska det finnas en bra mix av kompetenser i teamet. Då skapar de ett mervärde och resultatet blir mer än summan av individernas kompetenser. Det blir en så kallad synergieffekt i teamet.⁴³

Det finns tre typer av kompetenser:⁴⁴

1. *Teknisk och funktionell expertis*- Det måste finnas någon med teknisk och funktionell expertis med i teamet.
2. *Problemlösnings- och beslutsfattarkompetens*- Det är viktigt att teamen kan identifiera problem och möjligheter och värdera de val de har.
3. *Mellanmänsklig/Ömsesidig relationskompetens*- För att teamet ska förstå varandra måste de ha en effektiv kommunikation.

Ett annat karaktärsdrag för team är att de arbetar tillsammans. Med detta menas att de inblandade är beroende av varandra eller att de på något sätt är kopplade till varandra. Hammer påstår också, som vi nämnt tidigare, att ett viktigt kännetecken för team är att de har ett eller flera gemensamma mål som de strävar mot. Om teamet har ett

³⁹ Leif Ortman, *Praktisk ledning av förbättringsprocesser*, (Lund, Studentlitteratur, 19xx)

⁴⁰ Lind och Skärvad, *Nya team i organisationens värld*

⁴¹ Bengtsson, eds., *Styrning av team och processer*

⁴² Jon Katzenbach och Douglas Smith, *The wisdoms of Teams*, (Boston, Harvard Business School Press, 1993)

⁴³ Lind och Skärvad, *Nya team i organisationens värld*

⁴⁴ Katzenbach och Smith, *The wisdoms of Teams*

gemensamt mål skapar de ett mervärde och en helhet i och med att de drar åt samma håll.⁴⁵

Ett exempel på team är ett fotbollslag. De kan bestå av allt från 7- 15 spelare. Laget har komplementära kompetenser. Målvakten har en kompetens och anfallaren och backen har andra. Det är de olika kompetenserna i laget som gör att teamet fungerar. Även här gäller det att ha de tre olika kompetenserna. Alla spelare måste ha den funktionella och tekniska expertisen. Det är viktigt att de förstår varandra och att kommunikationen fungerar mellan dem. Det är också viktigt att spelarna, teamet, hittar möjligheter och svårigheter under matchens gång, så att de kan identifiera problem som dyker upp. Grundläggande för att teamet ska fungera är också att de är intresserade av det de gör, i det här fallet att spela fotboll. Fotbollslag arbetar också tillsammans. De är beroende av varandra, eller kopplade till varandra för att de ska kunna spela fotboll. En spelare måste passa till en annan för att denne ska kunna fortsätta spelet. Det krävs att hela laget samarbetar med varandra för att de ska ha en chans att kunna vinna. Fotbollslagetets mål är att försöka vinna så många av sina matcher som möjligt. För att de ska klara detta är det viktigt att de spelar bra. Det är viktigt att alla spelarna har som mål att vinna matcher. Om de har detta blir det lättare att skapa ett mervärde. De blir mer motiverade när de känner att de har något att kämpa för. Laget skapar en helhet när de har samma mål och de drar åt samma håll.

Med teamorganisation avses sättet att utforma roller, relationer och regler för samspel mellan de individer som ingår i ett team. Med andra ord klargöra vilka roller som ska skapas och hur teamet ska samarbeta samt samordnas. För att ett team ska vara effektivt krävs det att teamorganisationen utvecklas och förändras så att den bättre passar för de uppgifter teamet ska utföra. Det är viktigt att tänka på uppgiftens karaktär, rollerna, samarbets- och samordningsmekanismerna samt beroendeförhållandet mellan arbetsuppgifterna. De uppgifter som ingår i arbetsprocessen kan vara beroende av varandra på olika sätt. Är de sekventiellt relaterade utförs uppgifterna i en viss ordningsföljd. Har de en parallell relation utförs de samtidigt och är delvis oberoende av varandra. När arbetsuppgifterna är ömsesidigt relaterade går de in i varandra, de utförs samtidigt, är integrerade och ömsesidigt beroende av varandra.⁴⁶

De roller som avses i team är de arbetsuppgifter och det ansvar som kan härledas till en position i teamets organisation, det är också de förväntningar som andra ställer på någon som har en viss position. Låt oss gå tillbaka till vårt exempel med fotbollslaget. I fotboll måste spelaren välja mellan att passa en medspelare eller "gå själv". Bestämmer sig spelaren för att gå själv och misslyckas är hans medspelare snabba på att bedöma om han överskridit sin roll eller misslyckats med sin uppgift. I ett fotbollslag, som kan ses som ett team, finns det inget utrymme för en spelare som antingen är för självvisk och struntar i sin roll eller för en spelare som är för oskicklig för att spela.⁴⁷

⁴⁵ Lind och Skärvad, *Nya team i organisationens värld*

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

Team kan organiseras på tre sätt:

- Rolldifferentierade team
- Rollintegrerade team
- Rollkompletterande team

De olika organisationsformerna kännetecknas av att de alla har teamroller som är specialiserade. Det vill säga att arbetet ska utföras av medarbetare med speciella kvalifikationer, kompetenser och färdigheter.⁴⁸

3.2.1 ROLLDIFFERENTIERADE TEAM

Arbetsuppgifterna utförs tidsmässigt efter varandra och teamet gör vad som är bestämt i förväg. Samordningen sker direkt genom styrning eller standardisering, det vill säga specificerade regler. I och med att medarbetarna har tydligt definierade arbetsuppgifter så är kommunikation inom teamet ofta inte nödvändigt. Ett rolldifferentierat team är lämpligt när uppgiften kan specificeras i förhand. Ett team som organiseras på detta sätt har styrkor och svagheter. En styrka är att varje individ kan fokusera sig på sin uppgift och roll. Teamets styrka blir också dess svaghet då de får en låg flexibilitet. Medarbetarna arbetar mer *i* ett team än *som* ett team.⁴⁹

3.2.2 ROLLINTEGRERADE TEAM

Rollinnehavarna måste under arbetets gång samspela med andra medlemmar i teamet. Detta beror på att arbetsuppgifterna är beroende av varandra och måste vara samstämda, de är parallella. I ett rollintegrerat team arbetar medlemmarna *som* ett team. De måste utföra sitt jobb och samspela med sina medarbetare i teamet. De måste också kunna anpassa sig efter de rådande omständigheterna. Social kompetens är viktigt i rollintegrerade team. Den ställer krav på kommunikationsförmåga och fungerande personkemi mellan medlemmarna. De uppgifter som denna typ av team lämpar sig för är dynamiska och/eller komplexa uppgifter, uppgifter som kräver flexibilitet. För att flexibiliteten ska upprätthållas krävs en duktig ledare som kan omdirigera uppgifterna när nya förutsättningar kräver det. Detta kan liknas vid när fotbollslagets lagledare byter ut spelare för att vinna matchen.⁵⁰

3.2.3 ROLLKOMPLETTERANDE TEAM

Alla medlemmar är integrerade med teamets övriga medlemmar och måste vara flexibla och beredda att komplettera varandra. Arbetsuppgifterna utförs parallellt. Medlemmarna måste hela tiden vara beredda att täcka upp för varandra och anpassa sig till och stödja varandra. I det rollkompletterande teamet arbetar medarbetarna tätare tillsammans än i det rollintegrerade teamet. Det rollkompletterande teamet ställer högre krav på kommunikations- och anpassningsförmåga hos medarbetarna. Vem som är teamets ledare bestäms utifrån den uppkomna situationen och respektive teammedlems personliga styrkor. Rollkompletterande team är lämpligt för komplicerade och snabbt föränderliga uppgifter som ställer krav på att medlemmarna kan anpassa sig till och komplettera varandra.⁵¹

⁴⁸ Lind och Skärvad, *Nya team i organisationernas värld*.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

Övergången till processororienterade organisationer som är uppbyggda av team ställer nya krav på styrningen inom företaget. Den hierarkiska organisationsstrukturen tonas ofta ner för att istället ha kundfokuserade processer. Samtidigt brukar fokuseringen övergå från individen till teamet. Styrningen bör ändra fokus från att vara ett kontrollverktyg för ledningen i företaget till att skapa ansvarstagande och engagemang hos alla medarbetare. Detta kräver att styrmedlen i organisationen ofta måste anpassas.⁵²

3.3 VÄGEN MOT MÅLET

Styrning kan beskrivas på många olika sätt och med olika perspektiv. Lars Bengtsson eds, definierar styrning som de medel som används i organisationen för att få medarbetarna att agera på ett sätt så att organisationen når sina mål.⁵³ Detta är en bred definition av begreppet styrning. Per Ewing och Lars Samuelson har även de i sin bok ”Styrning med balans och fokus” en bred definition av styrning. Styrning är olika åtgärder för att uppfylla verksamhetens mål.⁵⁴ Anthonys definition på styrning är att styrning används för att se till att strategierna genomförs.⁵⁵

Då styrning av team karaktäriseras av gemensamma mål, integrerade arbetsuppgifter och gemensamma ansvar och befogenheter kommer vår definition i fortsättningen på styrning att vara *att få medarbetarna i organisationen att sträva mot samma mål genom olika former av styrmedel.*

3.3.1 HJÄLPMEDEL FÖR ATT NÅ MÅLET

Styrsystemet är specifikt för den organisation det verkar i och den situation den befinner sig i. Styrmedlen i en organisation påverkar styrsystemet och dess utformning. Medarbetarna i organisationen påverkar samtidigt styrmedlen och hur de ska utvecklas. De olika styrmedlen är integrerade med varandra och förändringar av ett styrmedel påverkar och påverkas av övriga styrmedel.⁵⁶

Enligt författarna till boken ”Styrning av team och processer” finns det fem typer av styrmedel som behöver anpassas till varandra då det sker förändringar i organisationen, vid övergången till en teamorganisation. Den första typen är styrmedel som rör organisationens huvuduppgifter, till exempel visioner, affärsidéer och strategier. Den andra typen fokuserar på de mänskliga och sociala aspekterna av organisationen som kultur och värderingar. Den tredje rör organisationens struktur och styrning av kompetens. Den fjärde typen av styrmedel är belöningsystem. Den femte och sista är styrmedel som innehåller planeringssystem och målstyrning, det vill säga att planera och sätta upp mål och sedan följa upp i vilken utsträckning teamen når detta⁵⁷

⁵² Bengtsson, eds., *Styrning av team och processer*

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Per Ewing och Lars Samuelsson, *Styrning med balans och fokus*, (Malmö, Liber Ekonomi, 1998)

⁵⁵ Roberth N Anthony, *Administrativ styrning*, (Lund, Studentlitteratur, 1990)

⁵⁶ Anteckningar från gästföreläsning, 2001-03-15

⁵⁷ Bengtsson, eds., *Styrning av team och processer*

Visioner och mål bör anpassas till en teambaserad organisation och de måste vara förenliga med varandra. Det ska vara en samverkan mellan dessa. Teamen bör ha gemensamma mål och en strategi som hjälper dem att nå dessa.⁵⁸

Kultur och värderingar är mjuka faktorer som har fått allt större betydelse inom styrningen. Detta beror bland annat på att företagen verkar i en föränderlig omgivning och det kan vara svårt att planera sin verksamhet. Det är viktigt att medarbetare kan identifiera sig med företagets mål och visioner. Om de gör detta kan de skapa gemensamma mål vilket i sin tur kan leda till bättre integration av teamen.⁵⁹

Organisationsstruktur är ett annat styrmedel för att nå organisationens mål. Organisationens struktur beskriver bland annat sättet att fördela och samordna enhetens arbetsuppgifter. Som en följd av utvecklingen och förändringar kring företagets produktions- och konkurrenssituation samt krav på arbetssituation har andra strukturer vuxit fram. Till exempel har utvecklingen i produktionen gått från massproduktion till kundanpassning. Att fokusera på kundvärdeprocesser innebär en decentralisering av ansvar och befogenheter som kan hanteras av team. Forskarna Mohrman m.fl. har tagit fram en modell för att bättre kunna förstå strukturen i en teambaserad organisation. Tre saker karaktäriserar denna organisation:⁶⁰

1. Organisationen byggs upp av nätverk av sinsemellan samverkande team på olika nivåer. Bedömningen av prestationen hos de olika teamen ska göras i relation till prestationen hos organisationen som helhet.
2. De olika teamens ansvar och befogenheter är tydligt definierade i förhållande till varandra. Varje team får så långt som möjligt leda och utföra en samlad uppgift eller delprocess. Samordningen mellan teamen kan skötas av teamen själva eller hanteras av integrationsteam.
3. Organisationsstrukturen skiljer mellan ansvar och hierarkisk ordning. Det är i första hand teamens ansvarsområden som definierar nivåerna i teamorganisationen.

Teambaserade organisationer karaktäriseras av arbetsintegration, arbetet samordnas horisontellt, det är få organisationsnivåer samt gruppbaseade ansvarsområden och befogenheter. Hierarkin har bara betydelse när organisationen inrättar ansvar och befogenheter mellan de olika teamen inte inom teamen.

För att kunna utveckla en teambaserad organisation föreslår Mohrman m.fl. en designprocess i fem steg:⁶¹

1. Skapa team med ansvar och befogenheter för helhetliga arbetsuppgifter.
2. Utforma länkarna mellan teamen för de som är beroende av varandra.
3. Utforma en ledningsstruktur och ange ansvar och befogenheter.
4. Skapa gemensamt mål och inriktning på verksamheten.
5. Utforma mätsystem för prestationer.

⁵⁸ Bengtsson, eds., *Styrning av team och processer* Ibid.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid.

Belöningsystem är ett annat styrmedel som kan tillämpas i teambaserade organisationer. Ett vanligt ackordsystem är inte bra, då det prioriterar produktion av så många enheter som möjligt. För att stödja team och processer kan företaget istället ha ett lönesystem där den fasta lönedelen belönar kompetensen. Det finns också arbetskravsrelaterade lönesystem med s.k. ”lönetrappor” där lönen ökar vid fler arbetsuppgifter eller ökat kunnande. Överst kan det sedan finnas en bonus eller andra tillägg grundade på meriter. Bonussystem kan också vara ett alternativ, men det finns en risk för att det motverkar processtänkandet. För att detta inte ska ske kan företaget basera bonusen på hela processens eller organisationens prestation. Lönesystemet ska gynna både individens och teamens utveckling. Kompetensen är viktig vid processorientering och därför kan ett annat alternativ vara att utforma lönesystemet så att teamen stödjer de olika individernas kompetensutveckling. Om teamen gör detta blir de mer effektiva och kan då prestera bättre.⁶²

Målstyrning associeras med team och processorientering. Målen sätts upp av ledningen och berörda chefer och de uppfylls sedan av arbetsgrupper. Ofta är målen finansiella, men allt fler börjar protestera mot detta och vill integrera olika typer av icke finansiella mått med finansiella mått till ett system. Det mest kända av dessa är Balanced Score Card, BSC. Det kan vara ett lämpligt styrverktyg för team och det är ett möjligt sätt att svetsa samman teamen mer. Medarbetarna får fria händer att nå målet. Det är inte *hur* de når målet som är det viktiga, utan *vad* som nås. Genom att överlåta beslutet om hur målen ska nås till medarbetarna förväntas inflytandet och motivationen öka. Det är detta som anses vara en av fördelarna med målstyrningen. Nackdelar kan vara att medarbetarna endast fokuserar på att uppfylla målen vilket kan leda till taktiskt agerande och suboptimering. Svårigheter med målstyrning kan vara att sätta målen. Sätts de för högt i förhållande till förutsättningarna kan motivationen sjunka istället för att öka. Sätts de för lågt kan motivationen sjunka när målen väl är uppfyllda.⁶³

3.3.1.1 Information

Ökad tillgång till information gör det möjligt med nya verksamhetsformer. Samtidigt som tillgången till information ökar ställs också nya krav på den. Informationen ska vara ett stöd för styrningen. Detta blir viktigt i processorienterade och teambaserade organisationer då teamen ofta får mer ansvar och större befogenheter. Informationen ska vara lättillgänglig och relevant för att teamen ska kunna utföra arbetsuppgifterna på bästa möjliga sätt. Företaget måste uppmuntra till utbyte och spridning av information. Detta ska gälla både i teamen, mellan teamen och mellan ledning och team. Företag bör också hålla sig informerade om det som berör företaget och dess verksamhet. Förändrade förutsättningar, som till exempel nya krav från kunderna, kräver att styrningen anpassas för att möta de nya kraven. Detta leder i sin tur till att informationen och informationsstödet måste anpassas. Resultatet ska bli att det i den nya situationen finns en bra koppling mellan styrningen och informationsstödet. Ett välinformerat företag har goda förutsättningar att vara flexibelt och att ändra riktning i tid när de yttre och inre förutsättningarna ändras.⁶⁴

⁶² Bengtsson, eds. *Styrning av team och processer*

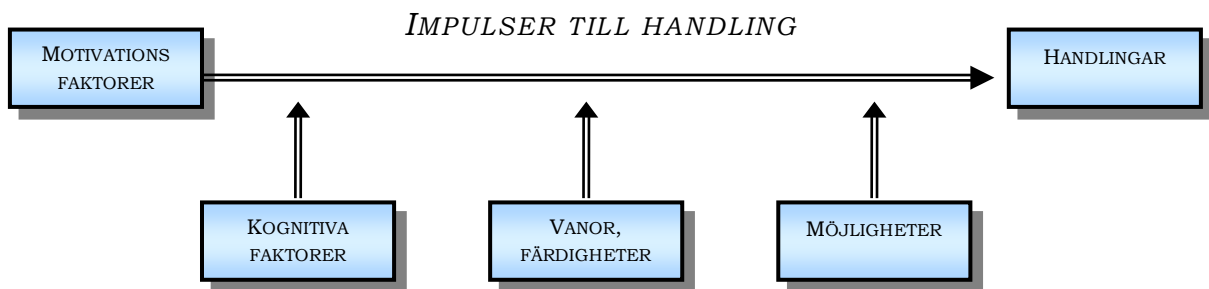
⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

3.3.2 DEN INRE DRIVKRAFTEN

Det finns primär och sekundär motivation. Den primära motivationen är biologiskt betingad, alltså behov som måste tillfredställas för att individen ska kunna överleva. Den sekundära motivationen är ett resultat av social och kulturell inläring.⁶⁵

Det finns olika teorier om motivation och gemensamt för dem är att de förklarar varför vi handlar och gör vissa saker snarare än andra. Teorier om motivation behövs för att vi ska förstå att alla organismer strävar mot bestämda mål med hjälp av flexibla beteenden.⁶⁶ Dessa teorier kan inte helt och hållet förklara varför vi människor beter oss som vi gör. För att kunna göra detta måste motivationsteorin ingå i en mer omfattande beteendemodell. Modellen ska innehålla både personvariabler och externa variabler. Möjligheter är en extern variabel. Kognitiva faktorer, som till exempel uppfattningar och värderingar, samt vanor och färdigheter är personliga variabler. Motiv och värderingar påverkar vårt beteende, eftersom våra värderingar är kopplade till våra motiv. För att ett beteende ska komma fram måste det också finnas en möjlighet att handla.⁶⁷



Figur 1 Beteendemodell. (Källa Organisation- att beskriva och förstå organisationer)

Motivation är något som uppstår som ett samspel mellan individen och situationen. Det är inget personlighetsdrag som vi människor har. Motivation är ingen piska eller morot utan det är en inre drivkraft som ligger undermedvetet hos oss människor. Det får oss att göra något eftersom vi har lust till det. På lång sikt gör människor ett bättre jobb ifrån sig om de drivs av en inre kraft, motivation.⁶⁸

3.3.2.1 Herzbergs tvåfaktorteori

Fredrick Herzberg är en psykolog, som senare har blivit professor i Management vid Utah University i USA. Han har utvecklat en berömd teori om människors behov i arbetslivet. Han hävdar att när människor är missnöjda på arbetet beror det på omgivningen de arbetar i.⁶⁹ På 1950- talet började Fredrick Herzberg tillsammans med två andra forskare vid namn Bernard Mauser och Barbara Snyderman att studera vilka faktorer som påverkade arbetsstillfredsställelsen. I studien intervjuade de

⁶⁵ Alsrup, Linda. Så får du människor att brinna. *Personal och Ledarskap nr 2* (2001): 21

⁶⁶ Nationalencyklopedin, 1994:13

⁶⁷ Bengt, Abrahamsson och Jon A, Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*, 3:e upplagan, (Malmö, Liber Ekonomi, 2000)

⁶⁸ Abrahamsson och Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*

⁶⁹ Alsrup, "Så får du människor att brinna"

ingenjörer och revisorer. Resultatet från denna studie kallas för Herzbergs tvåfaktorteori över arbetstillfredsställelse.⁷⁰

Enligt Herzberg var det väldigt viktigt att skilja mellan arbetssituation och arbetsinnehåll. Trivsel ses som en tillfredsställelse av behov. Herzbergs tvåfaktorteori innebär att det finns två faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen och motivationen. Dessa faktorer kallas för hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Teorin har två dimensioner som är oberoende av varandra och dessa är tillfredsställelse kontra otillfredsställelse och vantrivsel kontra icke vantrivsel. Vissa tolkar teorin som att hygienfaktorerna måste bli tillfredsställda för att motivationsfaktorerna ska kunna verka. Detta stämmer dock inte enligt Herzberg.⁷¹

Det finns 8 hygienfaktorer och de är:⁷²

1. Organisationens politik och administration (gäller organisationen i helhet)
2. Ledaren (vilken yrkeskompetens ledaren har, rättvis, delegera och lära ut)
3. Arbetsförhållanden (fysiska som ljus, värme, buller, arbetsplatsens utformning)
4. Mellanmänniska förhållanden (mellan kollegor, ledare och underordnade)
5. Ekonomisk ersättning (lön och andra belöningar)
6. Status (statussymboler)
7. Trygghet i arbetslivet (tjänstetid, företaget är solitt, skydd mot uppsägning)
8. Privatlivet (problem i hemmet påverkar arbetstrivsel)

Hygienfaktorer är, enligt Herzberg, behov av lägre ordning eftersom de inte har någon motiverande effekt i arbetslivet. Hygienfaktorerna ligger utanför arbetet, men de är nödvändiga för arbetet. Faktorerna kan skapa bra arbetsförhållanden, men det skapas ingen trivsel, motivation, utan ett tillstånd av icke vantrivsel om de uppfylls.⁷³

För att skapa trivsel, motivation, i arbetet hävdar Herzberg att företag ska koncentrera sig på motivationsfaktorerna. Det finns sex stycken och de är:⁷⁴

1. Prestationer (tillfredsställelse att genomföra arbetet, lösa problem och se resultat)
2. Erkännande (för väl utfört arbete)
3. Arbetet i sig själv (intressant, varierande)
4. Ansvar (kontroll över sin egen arbetssituation, ansvar för andra)
5. Befordran (tillfällen när man blivit tilldelad högre formell status, högre ställning)
6. Växt (nya färdigheter, möjligheter till vidare växt, större befordringsmöjligheter)

Enligt Herzberg är motivationsfaktorer samma sak som konkreta behov av högre ordning. Människor har ett behov av att få tillfredsställa dessa behov. Om dessa faktorer finns leder detta till trivsel, men om de inte finns leder det inte till vantrivsel, utan till otillfredsställelse. Om de är otillfredsställda leder det till att människan vill tillfredsställa dessa behov. Motivationsfaktorerna är förbundna med själva arbetet, de är bundna till arbetets innehåll och de påverkar tillfredsställelsen i arbetet.⁷⁵

⁷⁰ Pamela Knight och Jerry Westbrook, "Comparing employees in traditional job structures vs. telecommuting jobs using Herzbergs hygienes & motivators", *Engineering Management Journal* 3, (1999)

⁷¹ Abrahamsson och Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

1997 gjorde tre forskare, Utley, Westbrook och Turner, en studie som handlade om sambandet mellan kvalitetsförbättring och Herzbergs tvåfaktorteori. Deras hypotes var att de som koncentrerade sig på motivationsfaktorerna skulle ha större chans att lyckas med implementeringen av kvalitetsförbättringen. Detta visade sig stämma med resultatet som de fick fram. En av motivationsfaktorerna var teamarbete. I Herzbergs resultat var detta en hygienfaktor, men denna undersökning visar motsatsen. Den visar att teamarbete är en speciell form av handling som är relaterad till arbete och lärande i en grupp, vilket är en arbetsrelaterad motivationsfaktor.⁷⁶

En annan studie, gjord av Knight och Westbrook, har gjort jämförelser mellan Herzbergs hygienfaktorteori och traditionella arbetsstrukturer och distansarbete. Resultatet de kom fram till var att de som hade distansarbete var motiverade av alla Herzbergs motivationsfaktorer. Det fanns också en annan motivationsfaktor och det var flexibilitet/kontroll. Det kan dock vara en del av motivationsfaktorn ansvar.⁷⁷

Stefan Agurén och Jan Edgren gjorde i slutet av 1970- talet en studie om betydelsen av självstyrande grupper i producerande företag. Resultatet de kom fram till var att teamarbete skapade stimulerande arbetsuppgifter, ökade självständighet och mer omväxlande arbete.⁷⁸ Dessa kan ses som en motsvarighet till Herzbergs motivationsfaktorer.

Många företag inför processorientering för att kunna möta kundernas behov. En grundläggande byggsten är team. Förutom detta krävs det även att företagen är lönsamma. Att styra företag handlar inte bara om att styra företagets egna resurser. Det handlar också om att styra relationer med aktörer utanför företaget och relationer mellan medarbetarna. För att vara lönsamma är det viktigt att företagen anpassar sina flöden så att teamen tillsammans kan fokusera på kundvärdeprocesserna. På detta sätt kan företagen nå kvalitet, leveranssäkerhet samt bli kostnadseffektiva och flexibla.

3.4 LÖNSAMHET

Lönsamhet är än idag ett nyckelbegrepp inom företagsekonomi och i Nationalencyklopedin definieras det som den ekonomiska effektiviteten hos en verksamhet. Lönsamheten mäts i regel som relationen mellan det överskott som erhålls och värdet av de knappa resurser som utnyttjas, det vill säga relationen mellan vinst och kapital. Ett vanligt lönsamhetsmått är räntabilitet.⁷⁹

För långsiktig lönsamhet krävs:

- Kvalitet
- Leveransförmåga

⁷⁶ Dawn Utley et al., "The relationship between Herzberg's two-factor theory and quality improvement implementation", *Engineering Management Journal* 9,(1997)

⁷⁷ Knight och Westbrook, "Comparing employees in traditional job structures vs. telecommuting jobs using Herzbergs hygien & motivators"

⁷⁸ Lind och Skärvad, *Nya team i organisationernas värld*

⁷⁹ Nationalencyklopedin, 1993:12

- Kostnadseffektivitet
- Flexibilitet

Dessa fyra faktorer är olika konkurrensmedel på marknaden och hur viktiga de är för företagen beror på vilka produkter de tillverkar.⁸⁰ I en processororienterad organisation är det viktigt att faktorerna uppfylls då alla processer ska skapa ett värde för kunden.

Kvalitet är ett brett begrepp och det gäller produkter, tjänster och produktion. Med produktkvalitet menas ofta produktens förmåga att uppfylla konsumentens förväntningar och krav. Produktionens kvalitet avser ofta processkvalitén och genom detta vill företaget åstadkomma en hög produktkvalitet. Kvalitet kan ses som intäktsskapande, då rätt kvalitet leder till god försäljning och fel kvalitet leder till mer direkta och indirekta kostnader.

Leveransförmåga innebär att kunna leverera produkter till marknaden för att uppfylla kundernas förväntningar. För vissa produkter är förväntningarna att direkta leveranser ska kunna ske. Detta gäller främst när produkten är lättillgänglig och när det är en standardprodukt. Produkter med ett kundspecifikt innehåll har ofta inga leveranskrav. Utan det är leveranstiden som bedöms. Det är korta och säkra leveranstider som företaget eftersträvar.⁸¹

Att vara kostnadseffektiv innebär att företagets tillverkningskostnader är låga och att behovet av kapital inte är så stort, både vad det gäller anläggningsskapital och omsättningskapital. God kostnadseffektivitet ger en bra möjlighet till att kunna konkurrera om priset. För att bli kostnadseffektiva måste företagen även uppnå produktivitet och effektivitet. Produktivitet är ett mått som anger förhållandet mellan åstadkommen produktion i form av produkter och insatser i form av produktionsfaktorer. Lägre resursförbrukning med samma output av produkter ger ökad produktivitet.⁸² Effektivitet är ett närbesläktat begrepp till produktivitet. Effektivitet är ett centralt tema inom organisationsteori, då det ofta handlar om hur företag ska organisera sig för att det ska bli så effektivt som möjligt. Det som bedöms är hur graden av måluppfyllelse är i relation till resursinsatserna, det vill säga förhållandet mellan insatserna i verksamheten och verksamhetens resultat. Effektivitet kan också beskrivas som att företag producerar rätt varor/tjänster.⁸³

Flexibilitet handlar om att företag måste anpassa sig till ändrade förhållanden. Detta innebär på, lång sikt, att de måste ha förmågan att snabbt kunna utveckla nya produkter och produktionssystem och att kunna integrera dessa med de nuvarande produkterna och produktionssystemen. På kort sikt innebär det främst volym- och produktmixflexibilitet. Den första av dessa innebär att företag måste ha förmågan att kunna öka eller minska produktionsvolymen och den andra innebär att de måste kunna ändra typen av produktion och de relativa produktionskvantiteterna vid given volym. Kraven på flexibilitet kan mötas med olika medel. De viktigaste av dessa är mångsidig personal och omställningstider.⁸⁴

⁸⁰ Jan Olhager, *Produktionsekonomi*, (Lund, Studentlitteratur, 2000)

⁸¹ Olhager, *Produktionsekonomi*

⁸², Ibid.

⁸³ Abrahamsson och Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*

⁸⁴ Olhager, *Produktionsekonomi*

4. EMPIRI



I detta kapitel presenterar vi först de företag vi har besökt. Efter det sammanfattar vi vår insamlade empiri från respektive företag.

4.1 CETETHERM

4.1.1 BAKGRUND

Cetetherm grundades 1923. De hade då patent på en ny idé om uppvärmning och basen för företaget var värme- och hetvattensteknik. När fjärrvärmen började byggas ut på 1950- talet kom det nya systemet att kräva en avancerad kompetens inom värmewäxling och hetvattenteknik. Företaget utvecklade tidigt en teknik som gav dem en marknadsledande position. På 1950- talet flyttade Cetetherm till Ronneby. Där finns idag företagets huvudkontor och huvudproduktionsanläggning. Företaget ingår i Alfa Laval koncernen. Cetetherm utvecklar, tillverkar och marknadsför värmewäxlare, fjärrvärmeutrustning och varmvattenberedare. Idag är de ett världsledande företag, med systerbolag bland annat i Tyskland, Finland och Spanien. De har även distributörer på de flesta marknader i Europa.⁸⁵

4.1.2 AFFÄRSIDÉ OCH VISION

Cetetherm- gruppens affärsidé är att utveckla, producera, marknadsföra och sälja värmewäxlare i system och som komponenter för VVS, verkstadsindustrin och OEM-kunder (Original Equipment Manufacturer). Deras vision är att bli den ledande leverantören av fjärrvärme-, fjärrkyle- och varmvattensystem. Detta ska de uppnå genom att erbjuda varor och tjänster med det högsta upplevda kundvärdet.⁸⁶

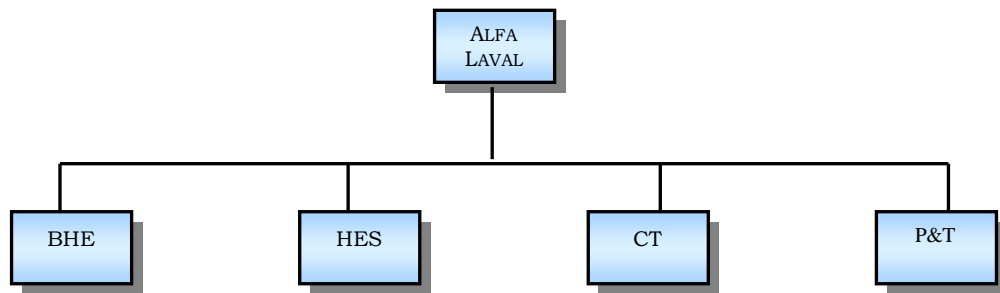
4.1.3 ORGANISATIONEN

I Ronneby är organisationen uppdelad i fyra grupper. De olika grupperna har varsin chef som rapporterar direkt till Alfa Laval. De fyra grupperna är BHE, Brazed Heat Exchangers, som är en producerande avdelning och tillverkar värmewäxlare. HES, Heat Exchanger Systems, är en producerande avdelning och tillverkar fjärrvärmesystem. CT, Cetetherm, är det "gamla" Cetetherm som säljer produkter både i Sverige och utomlands. P&T, Product & Technology, är utvecklingsavdelningen.⁸⁷

⁸⁵ <http://www.cetetherm.se>, 2001-05-10

⁸⁶ <http://www.cetetherm.se>, 2001-05-10

⁸⁷ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15



Från 1955- 1988 hade företaget en funktionell verkstad. De hade stora lönsamhetsproblem. 1988- 1990 gick fabriken över från en funktionell produktion till en flödesorienterad produktion. Under denna tid bildades även den första flödesgruppen.

Vi har intervjuat produktionschefen på avdelningen HES.

4.2 SAMMANSTÄLLNING AV VÅR INTERVJU PÅ CETETHERM

4.2.1 PROCESSORIENTERING

Alfa Laval köpte Cetetherm 1988. De är ett föregångsföretag i Sverige vad det gäller flödesorienterad produktion. Det var efter uppköpet som tillverknigen i Ronneby övergick till flödesorienterad produktion. 1990 skapades den första flödesgruppen/teamet. Övergången från funktionell produktion till den nya flödesorienterade produktionen skedde på ett halvår. I och med att övergången gick så snabbt var det svårt för företaget att få alla medarbetare med sig. Det fanns ingen tid till att övertyga de som var tveksamma. Fortfarande i dag, drygt tio år senare, finns det medarbetare som lever kvar i det gamla. De vill inte ta det ansvar som krävs i en flödesorienterad produktion. För att försöka få medarbetarna att bli vana vid den nya organisationsformen har företaget genomfört utbildningar.

”Antingen åkte man med tåget eller inte. De som inte var med på tåget hann man inte övertyga, utan de tvingades in i det här och det sitter tyvärr kvar än idag”⁸⁸

Produktionschefen anser att många av medarbetarna var skeptiska till övergången. De trodde att det var ett sätt för företaget att lura dem och tjäna ännu mer pengar på deras bekostnad. För att övertyga medarbetarna lockade företaget med en lönemodell som skulle gälla efter övergången. De införde även en bonus. Cetetherm försökte också få med sig medarbetarna på det nya beslutet genom att hålla regelbundna möten samt att få facket på sin sida. Produktionschefen anser idag att lönemodellen var en motivationsfaktor.

Responserna från medarbetarna har varit positiva. 95% är helnöjda med den nya organisationsformen där de arbetar i flödesgrupper/team. Produktionschefen anser att 95% är en bra siffra eftersom det aldrig går att få alla nöjda. Alla tycker inte om att ta

⁸⁸ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15.

ansvar och arbeta i grupp. Medarbetarna fick känna på delaktigheten redan under övergången. Verkstaden fräschades upp och de fick då vara med och bestämma färg och layout. Det köptes även in nya maskiner och medarbetarna fick lägga upp sitt eget flöde. Idag får teamen stöd dagligen eftersom företaget anser att flödesgrupperna/teamen är det viktigaste de har.

”Fungerar inte dom så tjänar vi inga pengar”⁸⁹

4.2.2 TEAM

Cetetherm kallar sina team för flödesgrupper. Flödesgruppernas/teamens storlek kan variera från 4-14 personer. Storleken varierar beroende på om det är låg- eller högsäsong. Produktionschefen anser att det optimala är 7 personer, men målet är att inte överskrida 12 personer. Åldersfördelningen i grupperna är mellan 20-63 år. Vid sammansättningen av flödesgrupperna är den tekniska kompetensen viktig, men den sociala kompetensen är också avgörande. Produktionschefen anser att social kompetens är viktig i flödesorienterad produktion eftersom det är viktigt att alla i flödesgruppen kommer överens. Medarbetarna i flödesgrupperna är beroende av varandra på olika sätt. En del kan utföra sina arbetsuppgifter själva och andra är beroende av sina medarbetare i allra högsta grad då arbetsuppgifterna utförs efter varandra. Samma sak gäller mellan flödesgrupperna.

Cetetherm tycker att det är viktigt att fokusera på flödesgrupperna/teamen. Ur en motivationssynpunkt är det dock viktigt att hålla ett jämt fokus på flödesgrupperna, så att ingen får mer uppmärksamhet än någon annan.

”Motivationen i flödesgrupperna är viktigt, har man inte den så är det kört”⁹⁰

4.2.3 STYRNING

Företagets organisationsstruktur förändras kontinuerligt men grunden är alltid den samma. Flödesgrupperna/teamen finns hela tiden och det konceptet ändrar de inte på. Vid förändringar är det nivåerna ovanför teamen som ändras och detta sker nästan vart annat/vart tredje år. Strukturen har dock detaljanpassats till Cetetherms verksamhet.

Fram till 1995 var flödesgrupperna/teamen med och satte upp mål och visioner. Idag är de inte det och produktionschefen förklarar detta med att det har varit många omorganisationer. Detta har i sin tur lett till att det inte har funnits några klara mål uppifrån. Tanken är dock att de ska få vara delaktiga i arbetet med att sätta upp mål. Information om de mål och visioner som finns idag sprids genom möten, arbetsgrupper och anslagstavlor. Teamen har gemensamma mål och de är leveranssäkerhet, reklamationer och utvecklingssamtal. Leveranssäkerhetsmålet sätts upp av moderbolaget Alfa Laval. De övriga sätts upp av Cetetherm i Ronneby. Teamen är inte delaktiga i uppsättandet av dessa mål, men produktionschefen anser att de stämmer överens med vad de själva tycker.

Cetetherm har inget belöningsystem och har inte haft det de senaste tre åren. Detta beror på att de redan har ett högt löneläge. Lönesystemet grundas på hur mycket medarbetarna kan i flödesgrupperna, det är individen och inte gruppen som belönas.

⁸⁹ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15.

⁹⁰ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15

Produktionschefen säger att de flesta i företaget tycker att detta är rättvist. De är ändå på väg att byta lönesystem på grund av att det inte längre fyller sitt syfte. En önskan finns om att konstruera ett löne- och bonussystem som baseras på hela flödesgruppen/teamet.

Företaget har planeringsuppföljning och prestationsmätning. Vid planeringsmötena är en produktionsledare och en flödesansvarig med. De går varje vecka igenom vad som ska produceras veckan därpå. Det som har beslutats på planeringsmötet får den som är flödesansvarig acceptera och meddela till medarbetarna i sin flödesgrupp/team. Varje flödesgrupp får sedan i detalj lägga upp veckans produktion. Rollen som flödesansvarig/formell ledare utses av produktionsledaren tillsammans med flödesgrupperna och den roterar bland medarbetarna veckovis. Uppföljning av planeringen är att de kontrollerar om flödesgrupperna har lyckats att utföra sina uppdrag.

Produktionsenheten, HES, är indelad i tre produktionsgrupper. Inom varje produktionsgrupp finns det flödesgrupper. Det är produktionschefen som har ansvar för hela enheten. Han har ansvar för strategiskt inköp, budgetering, produktionsstrategi, produktionsekonomi, produktionsteknik, produktionsgrupperna, expedition och Jeeves (företagets MPS-system). Produktionsledaren är chef för produktionsgrupperna. Han/hon har ansvar för, orderhantering, lager-/materialstyrning, inköp/avrop, arbetsmiljö, marknadskontakt, personalplanering-/utveckling, underhåll och flödesgrupperna. Flödesgrupperna i sin tur har ansvar för kör-/leveransplan, produktionsplanering, leveranssäkerhet, flexibilitet, kvalitet, produktivitet och ständiga förbättringar, som startar upp till hösten. De ska även lära upp nya medarbetare. Flödesgrupperna har inget ekonomiskt ansvar utan det är hela produktionsgruppen som har en budget att följa. Flödesgrupperna kan dock vara med och påverka budgeten genom att tala om vilka resurser och investeringar de tycker behövs.

4.2.3.1 Information

Informationen inom flödesgrupperna/teamen sprids genom veckomöten då hela produktionsgruppen och produktionsledaren är med. Under detta möte går de igenom veckorapporten, allmän information och övriga frågor. Information från ledningen når ut till flödesgrupperna genom kvartalsmöten. Vid dessa tillfällen får de reda på vad som händer inom koncernen, fabriksresultat och allmän information. Informationen från flödesgrupperna till produktionsledarna fungerar dock inte så bra. Sättet att sprida informationen inom företaget har inte förändrats sedan de införde flödesgrupper. Enda skillnaden är att det var den flödesansvariges uppgift att hålla i veckomötena. Eftersom mycket information tappades bort övergick de till att låta produktionsledaren hålla i dessa möten. Det är under dessa veckomöten och planeringsmöten som flödesgrupperna kan göra sig hörda. Den dagliga informationen fungerar bra, enligt produktionschefen.

4.2.4 LÖNSAMHET

Alla produkter som tillverkas kvalitetstestas genom att de tryck- och eltestas. Det finns även en kontrollavdelning som gör stickprover genom att röntga produkterna. Cetetherm mäter även leveranssäkerheten. Detta görs genom en jämförelse av hur många ordrar de har levererat i förhållande till hur många de har lovat att leverera. Kostnadseffektiviteten mäts i budgetprocessen genom att jämföra förra årets budget

med årets. Flexibiliteten innebär att medarbetarna i flödesgrupperna ska kunna 6-8 arbetsuppgifter för att kunna rotera.

Valet att införa team grundades på att de ville bli effektiva och lönsamma. De ville även skapa större engagemang, ansvar och en bättre helhetssyn bland de anställda i verkstaden. Förväntningarna var att företaget skulle få snabbare flöden, kortare ledtider och högre leveranssäkerhet. Detta skulle leda till att företaget kunde sätta lägre priser på sina produkter. Produktionschefen upplever att förväntningarna har uppfyllts till 80-90%. Cetetherms leveranstid har sänkts från 12-13 veckor till 2-3 veckor. Företaget har även blivit dubbelt så kostnadseffektiva, flexibiliteten har också ökat, enligt produktionschefen. Anledningen till att de inte har uppfyllts helt och hållet anser produktionschefen beror på att processen att vända företaget från funktionell produktion med strikt ackord till flödesorienterad produktion gick för snabbt.

Produktionschefen anser att det är viktigt att flödesgrupperna fungerar för att få ett bra flöde och för att de ska kunna utvecklas. Då fungerar processerna och aktiviteterna automatiskt. Det de eftersträvar med detta är att tillverka så billigt som möjligt med rätt kvalitet och bra leveranssäkerhet.

”Vi ska slå våra konkurrenter på marknaden, det är det enda som räknas”.⁹¹

Företaget har identifierat och dokumenterat sin huvud- och stödprocesser då de är ISO 9001 certifierade. Cetetherm planerar att till hösten starta ett projekt som de kallar ”ständiga förbättringar”. Tanken är att flödesgrupperna ska vara de drivande i att se problem och möjligheter för att processerna ska bli bättre. Förbättringsarbetet idag sker genom att produktionsledaren är ansvarig för allt som händer.

4.3 HGL

4.3.1 BAKGRUND

HGL grundades 1886 och sedan dess har företaget vuxit sakta men säkert. Under 1990-talet har företaget utvecklats mycket fort. I dag består HGL-gruppen av moderbolaget HGL Int. AB och fem dotterbolag som finns i Flen, Karlskoga, Stockholm och Ronneby. HGL i Ronneby startade 1995, efter att ha köpt bolaget av ett dotterbolag till Ericsson. De är specialiserade på kretskort och förpackad elektronik, både vad det gäller låg- och högvolymsproduktion.⁹²

4.3.2 AFFÄRSIDÉ OCH VISION

HGL-gruppens vision är att vara en av de ledande kontraktstillverkarna i Norden inom elektronik och mekanik. För att klara av detta vill de bland annat skapa långsiktiga partnerskapsrelationer med kunder och leverantörer, ha bra leveranstider och arbeta med nollfelsprincipen när det gäller kvalitet. Affärsidén är att vara kundens tillverkningsresurs inom elektronik och mekanik från idé till serieleverans.⁹³

⁹¹ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15

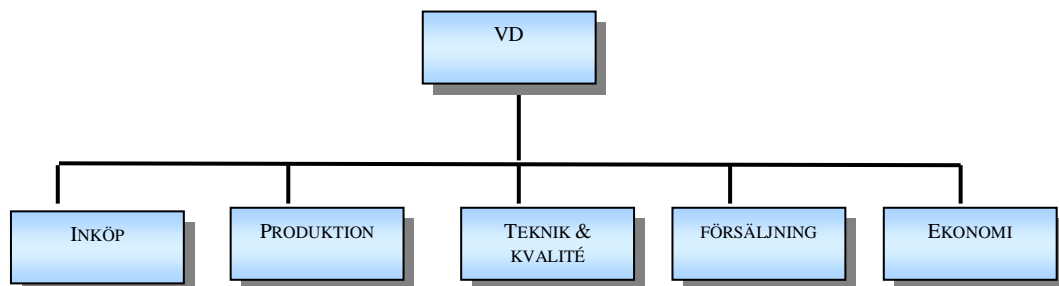
⁹² <http://www.hgl.se>, 2001-05-10

⁹³ <http://www.hgl.se>, 2001-05-10

4.3.3 ORGANISATIONEN

HGL i Ronneby består av VD och fem underavdelningar med avdelningschefer. De olika avdelningarna är inköp, teknik, ekonomi, försäljning och produktion. I produktionen arbetar de sedan länge med målstyrda grupper. Flexibilitet är en ledstjärna vad gäller produktionen. Organisationen är uppbyggd så att de snabbt kan anpassa sig till kundernas behov när det gäller tid, kvalitet, kostnader och engagemang.

I Ronneby finns det cirka 110 anställda och de omsatte förra året 150 miljoner kronor. Förra året, 2000, blev de årets HGL företag då de uppnådde och överskred de ekonomiska mål som var uppsatta av koncernledningen.



4.4 SAMMANSTÄLLNING AV VÅR INTERVJU PÅ HGL

4.4.1 PROCESSORIENTERING

HGL väljer att kalla teamen för självstyrande grupper. De införde självstyrande grupper 1994, alltså redan innan de blev uppköpta av HGL. Övergången gick snabbt och de valde att införa självstyrande grupper i hela produktionen samtidigt. De kunde göra sig av med två led av medarbetare, arbetsledare och instruktörer.

Produktionschefen anser att medarbetarna i allmänhet har sett övergången som positiv. Han tror dock att det var många som tyckte att det var rörigt och jobbigt i början eftersom de inte hade arbetat i en sådan organisation tidigare. Idag är det bara ett få antal av medarbetarna som inte är delaktiga. Det som produktionschefen tycker kan vara negativt är att det krävs många möten för att det ska fungera. Han anser att företaget kunde stöttat medarbetarna bättre under övergången med till exempel utbildningar och kick-offer.

4.4.2 TEAM

Grupperna kan variera från 4-9 personer och totalt finns det 11 grupper. Storleken varierar beroende på produktionen. Varje grupp knyts till en kund och ökar eller minskar kunden sina ordrar gör även gruppen det. Företaget tycker inte att grupperna ska vara för stora.

”De ska inte vara större för då mister man det här med delaktighet och motivationshöjande.”⁹⁴

⁹⁴ Kommunikation med Stefan Persson, 2001-05-17

Produktionschefen anser att motivationen har ökat sedan de införde självstyrande grupper/team. Han säger dock att motivationen skulle kunna öka ännu mer om varje grupp hade direkta mål och mer kundkontakt. Det kan även bli svårt att leda en för stor grupp.

”...men självstyrande grupper höjer motivationen helt klart”.⁹⁵

Vid sammansättningen av grupper är den tekniska kompetensen viktigast. De tar inte lika stor hänsyn till den sociala kompetensen, men det är viktigt att det finns någon som är pådrivare i gruppen. De olika grupperna är beroende av varandra. Ibland utför de arbetsuppgifterna parallellt till varandra och ibland i kedja. Inom gruppen kan de varandras arbetsuppgifter och därför är de inte så beroende av varandra.

4.4.3 STYRNING

Organisationsstrukturen har förändrats sedan de införde självstyrande grupper. Det som de har ändrat på är, som vi nämnt tidigare, att arbetsledarna och instruktörerna försvunnit.

De självstyrande grupperna/teamen är inte med och sätter upp mål och visioner. Det beror bland annat på att visionen sätts upp av koncernledningen. Målen sätts upp lokalt på HGL. Grupperna har inga egna mål. I beslutsfattandet får de självstyrande grupperna/teamen vara med och påverka genom sina åsikter. Information om vision och mål sprids till medarbetarna genom ett häfte från koncernledningen och ledningen i Ronneby. Produktionschefen informerar även om målen på gemensamma möten och de har en dator och en anslagstavla i matsalen där de kan ta del av de mål som finns uppsatta. Här finns bland annat produktionsmålen.

HGL:s form av belöningsystem är en provision. Den baseras på företagets vinst. Det är ett fast belopp och delas ut till medarbetarna en gång om året. De har inget belöningsystem för de självstyrande grupperna eller de enskilda individerna. Företaget har ett lönesystem och det är individuellt baserat. Deras förhoppning är dock att de ska kunna införa ett nytt lönesystem till hösten eftersom de inte är nöjda med det.

Företaget har planeringsmöten en gång i veckan och de har även prestationsmätning. På planeringsmötena går de igenom vad som ska levereras de närmaste två veckorna och vid dessa tillfällen är produktionschefen och en representant, planeringsledaren, från varje grupp med. Rollen som ledare är roterande. Produktionschefen är med och utser planeringsledaren i teamen i början och när han sedan märker att de klarar av det själva är det deras ansvar. Prestationsmätning sker inte i grupperna utan det sker på hela företaget. Då mäter de antalet producerade timmar jämfört med antalet timmar de kunde ha producerat. Företaget har utvecklingssamtal med sina medarbetare en gång om året.

De självstyrande grupperna har kvalitetsansvar för den kund de har. Det finns en kvalitetsledare i varje grupp. De har inget kvalitetsansvar direkt mot kunden utan det är endast internt. Därför har de kvalitetsmöten varannan vecka. Det är då meningen att

⁹⁵ Kommunikation med Stefan Persson, 2001-05-17

de ska upptäcka de problem som eventuellt finns. Gruppen äger problemen själva, men de kan fördela uppgifterna till vem som helst. Huvudsaken är att problemen blir lösta. Gruppen får även planera sin egen produktion. De får själva lägga upp hur de vill arbeta, så länge de följer flexitiderna. De har ett datum som leveransen ska ske och tills dess ska produkterna vara färdiga. De har ingen budget att följa.

4.4.3.1 Information

Information till medarbetarna sprids genom veckomöten där produktionschefen och en planeringsledare från varje grupp är med. Informationen förs vidare till de självstyrandegrupperna/teamen genom planeringsledaren. Informationen mellan grupperna fungerar på samma sätt. På dessa möten har grupperna möjlighet att låna in personal från en annan grupp om de har mycket att göra. Informationen mellan grupperna behöver inte gå via gruppledarna. Alla medarbetarna kan prata direkt med varandra. Produktionschefen håller ett möte varje måndag under frukostrasten och då är alla i grupperna med. Under detta mötet informeras grupperna om vilka kundbesök som kommer att ske, hur veckan har gått, om de har fått några klagomål och om vad som har gått bra. Informationen mellan ledningen och grupperna sker både formellt och informellt. Varje kvartal har de ett större informationsmöte där VD:n och ekonomichefen informerar. Medarbetarna har även stora möjligheter att framföra sina åsikter till ledningen och då kan de gå direkt till VD:n. Sättet att sprida informationen har förändrats sedan införandet av självstyrande grupper/team. Tidigare hade de inte måndagsmöten och veckomöten med planeringsledarna. Överhuvudtaget så är alla medarbetarna mer informerade nu än innan anser produktionschefen. Idag kan de följa med hur det går ekonomiskt för företaget, vilka nya kunder de har med mera. De kan bland annat göra detta genom datorn som de har tillgång till i matsalen.

4.4.4 LÖNSAMHET

HGL har ett rapporteringssystem som de kallar för OFELIA. Genom detta får de intern information om kvalitén på produkterna. Alla medarbetarna avsynar och testar produkterna när de är färdiga. Allt rapporteras till kvalitetschefen via ett formulär som sedan registrerar det i systemet. I fortsättningen ska medarbetarna själva kunna rapportera direkt till systemet. De får också extern information om produkternas kvalitet genom respons från kunderna. HGL har leveranssäkerhet som ett mål och de kan genom sitt MPS-system följa med och avläsa hur bra det gått under månaden. De tar inte fram någon information om kostnadseffektivitet, annat än antal producerade timmar jämfört med de timmar de skulle kunnat producera. De tar inte heller fram någon information om flexibiliteten. Men däremot anser produktionschefen att de är ett flexibelt företag som snabbt kan ställa om sig efter förändrade förutsättningar. Han anser också att om företaget klarar att hålla leveranssäkerheten är det flexibelt.

Förväntningarna var att få en mer engagerad personal, ekonomiskt bättre resultat, fler medarbetare knutna till produktionen, högre leveranssäkerhet och kvalitet. Även förbättrad flexibilitet var en förväntning. Produktionschefen anser att förväntningarna till stor del har uppfyllts. Flexibiliteten har idag förbättrats. Tidigare, då de inte arbetade i självstyrande grupper, kunde medarbetarna inte i lika stor utsträckning hjälpa varandra som de kan idag. Produktionschefen anser också att leveranssäkerheten har blivit bättre sedan de införde självstyrande grupper/team. Genom införandet av självstyrande grupper har motivationen ökat inom företaget och på detta sätt har de blivit mer kostnadseffektiva. Anledningen till att det inte har lyckats fullt ut beror på alla inte passar att arbeta i självstyrande grupper. Vissa

medarbetare vill bara göra det de ska och inte ta något ansvar och andra vill ta för mycket ansvar.

Företaget fokuserar på processer och aktiviteter och de har identifierat både huvud- och stödprocesser. Dessa har också dokumenterats genom att de blivit ISO 9002 certifierade. Det de eftersträvar med processfokuseringen är att de vill bli så effektiva som möjligt. Företaget tycker att det är viktigt att bygga upp en god relation med sina kunder och leverantörer.

”...allt som vi tillverkar ska ge något”⁹⁶

De arbetar inte så mycket med att förbättra processerna, men produktionschefen anser att det är något de borde göra.

4.5 KOCKUMS MASKIN AB

4.5.1 BAKGRUND

Kockums Maskin är ett företag med en gammal historia. Örmo Bruk fick privilegier för järnframställning 1742. Hundra år senare köpte Frans Henrik Kockum bruket och företaget kom till Kallinge. Under fyra generationer drev familjen Kockum företaget vidare. 1971 upphörde en stor del av tillverkningen, men gjuteriet drevs vidare fram till början av 1990-talet då det avvecklades. Den kvarvarande verksamheten köptes och drevs vidare i Kockums Maskin AB. 1993 köpte företagsledningen företaget av den dåvarande ägaren, en amerikansk koncern som hette Internet. Sedan dess har företaget vuxit och Kockums Maskin AB är idag en av Sveriges ledande tillverkare av bearbetat gjutgods. De flesta kunderna kommer från fordons- och verkstadsindustrin. Under våren 2000 köpte gjuterikoncernen Vald Birn A/S aktiemajoriteten i företaget.⁹⁷

4.5.2 VISION OCH AFFÄRSIDÉ

Företagets affärsidé är att de ska ta ett totalansvar för hela tillverkningskedjan. Med sitt gjuteri- och bearbetningskunnande ska de ge teknisk support och ansvara för hela tillverkningsprocessen, från prototyp till modellframtagning till leverans av en komplett komponent. Deras vision är att de ska bli dubbelt så stora inom fem år.⁹⁸

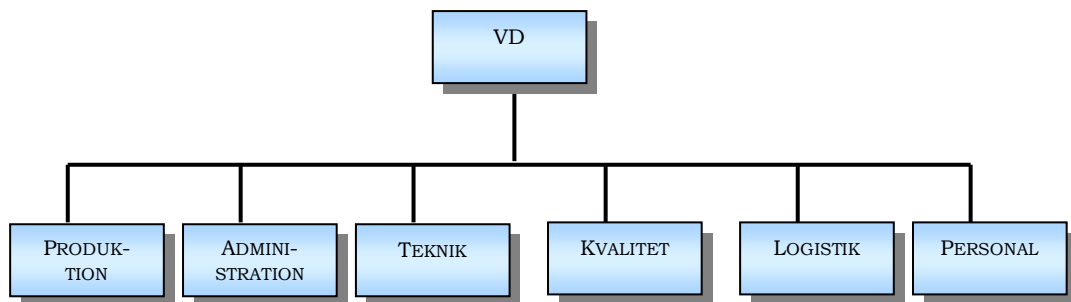
4.5.3 ORGANISATION

Företaget omsatte ca 100 miljoner kronor förra året och de har cirka 110 anställda. Företaget har en VD och under honom finns administration, teknik, kvalitet, produktion, logistik och personal.

⁹⁶ Kommunikation med Stefan Persson, 2001-05-17

⁹⁷ <http://www.kab.se>, 2001-05-18

⁹⁸ <http://www.kab.se>, 2001-05-18



Produktionschefen anser att han sitter vid sidan om produktionen för att han är en stödfunktion till produktionsavdelningen och inte en chef som styr. Hans roll är att leda dem till att producera så att de tillfredsställer sina kunder.⁹⁹

”Sätter man sig själv ovanför produktionen får man en chef, sätter man sig själv vid sidan om, då har man en coach”.¹⁰⁰

4.6 SAMMANSTÄLLNING AV VÅR INTERVJU PÅ KOCKUMS MASKIN AB

4.6.1 PROCESSORIENTERING

Kockums kallar sina grupper för självstyrande grupper men produktionschefen föredrar att kalla dem för målgrupper. Skillnaden är att självstyrda grupper får order uppifrån och målstyrda grupper ska fylla ett ramverk som ledningen har bestämt. De införde målgrupper 1995, men produktionschefen anser att det är en process som hela tiden fortgår. Valet att införa team berodde på att företaget ville tjäna mer pengar och att de skulle klara av leveranserna, det vill säga att uppfylla kundernas krav. Förändringen gjorde det också möjligt att platta ut organisationen genom att ta bort ett led, nämligen förmännen. Administrationen minskade också.

”Det vi har tagit bort är en förman som hade hjärtinfarkt och sprang runt...”¹⁰¹

Medarbetarna har tyckt att det varit jobbigt med övergången till målgrupper. Detta gäller främst de äldre medarbetarna eftersom de inte anser att det är deras uppgift. De yngre har klarat det bättre. De flesta är i dag nöjda med den nya strukturen eftersom de har fått mer ansvar.

4.6.2 TEAM

Målgruppernas storlek varierar. De kan vara mellan 8-20 medarbetare i varje grupp. Sammanlagt finns det fem grupper i produktionen. Produktionschefen tycker dock att 20 personer kan vara för mycket, eftersom det kan bli svårt att få ut informationen. Storleken på teamen beror också på antalet maskiner eftersom dessa ska bemannas. Vid sammansättningen av teamen är den tekniska kompetensen viktig, dock inte i början då målgruppen lär upp de nya medarbetarna. Han tycker även att den sociala kompetensen är viktig för att teamen ska kunna arbeta ihop.

⁹⁹ Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

¹⁰⁰ Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

¹⁰¹ Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

Medarbetarna är inte beroende av varandra i grupperna. Grupperna är inte heller beroende av varandra. En medarbetare ska försöka göra en detalj färdig samt packa den. Medarbetarna i grupperna roterar mellan olika arbetsuppgifter. När de kan alla maskiner i gruppen får de lära sig de andra gruppernas maskiner. Företaget fokuserar på målgrupperna eftersom det är de som kan maskinerna. Det är viktigt att värdesätta sina medarbetare anser produktionschefen. Tjänstemännen ska vara uppässare till operatörerna.

”Mig kan man lätt byta ut medan en bra operatör är svår att ersätta”.¹⁰²

4.6.3 STYRNING

Organisationsstrukturen har blivit plattare sedan de införde målgrupper, som vi nämnt innan, så har förmännen försvunnit. Tjänstemännen är en stödjande funktion till medarbetarna.

”Vi tjänstemän, vi som sitter här och VD:n, är uppässare till de som står i maskinen”.¹⁰³

Teamen är inte med och sätter upp visionerna, de kommer uppifrån. Däremot är de delaktiga i arbetet att sätta upp målen för att nå dessa. Företagsledningen bryter ner målen till ettårsplaner. Efter det går de ner till grupperna och rådfrågar dem om de klarar av att uppfylla dem. Alla målen delas upp i många mindre mål och sedan ska grupperna fylla ramverket. Operatörerna blir på detta sätt mer involverade i själva processen. Informationen om mål och visioner sprids ut till medarbetarna genom produktionschefen som ser sig själv som en informationsbärare.

Företaget har inget belöningsystem. De vill införa detta, men för att kunna göra det måste de först tjäna tillräckligt med pengar. Mycket pengar går i dag till att arbeta med ständiga förbättringar och detta ska bidra till prissänkningar eftersom fordonsindustrin ställer höga krav på dem. De har ett lönesystem där lönen baseras på medarbetarnas kunskap.

”Vi jobbar i en konstig bransch, det är inte många företag som kan sänka priserna och höja lönerna”.¹⁰⁴

De har prestationsmätning i form av att de mäter förädlingsvärdet. Detta visas för varje grupp och även gemensamt för hela företaget. Det finns vissa mål som de ska nå upp till. Planeringsmöten sker en gång i veckan. Produktionschefen och logistikchefen går då igenom vad som ska levereras under den närmaste veckan. Produktionschefen delar sedan ut informationen till teamledarna. Grupperna planerar i sin tur vad som ska produceras i vilken maskin. Rollen som teamledare roterar och det är gruppen som bestämmer när de vill byta och till vem. Dock måste ledningen vara med och godkänna beslutet. Produktionschefen har även lagt märke till att det finns en informell ledare i varje grupp.

¹⁰² Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

¹⁰³ Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

¹⁰⁴ Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

Sedan organisationen har förändrats har grupperna fått ett större ansvar. De har inget ekonomiskt ansvar, men de har ansvar för att klara produktionen och lära upp nya medarbetare. Om det blir fel på en maskin till exempel har de ansvar för att rätta till detta, då kvaliteten är det viktigaste. Målgrupperna jobbar inte efter någon egen budget då företaget inte tillämpar detta. Företaget jobbar i en komplex värld där konjunkturen svänger snabbt och då blir budgeten inte ett bra styrinstrument.

4.6.3.1 Information

Företaget har inga regelbundna möten eftersom det är svårt att samla alla medarbetare samtidigt. Informationen sprids genom anslagstavlor i produktionen. Informationen inom teamen fungerar relativt bra, men vissa vill hålla inne med informationen och inte sprida den vidare. Det är dock tänkt att teamledaren ska vara informations-spridaren och se till att alla tar del av den.

”Det är viktigt att teamledaren är en informationsbärare.”¹⁰⁵

När det gäller planering av produktionen inom grupperna fungerar den bra. Informationen mellan grupperna börjar fungera bättre. Det är främst teamledarna som för kommunikationen mellan grupperna. När det gäller information mellan ledning och team försöker de att ha så rena informationskanaler som möjligt genom teamledarna. Det finns dock möjligheter för de andra medarbetarna att prata med ledningen direkt när till exempel VD:n är nere i produktionen och pratar med operatörerna. Två gånger om året har de ett möte där VD:n informerar om företagets situation. Sättet att sprida information har förändrats sedan de införde målgrupper eftersom organisationen har blivit plattare och det har blivit lättare att sprida informationen.

4.6.4 LÖNSAMHET

Information om kvaliteten får företaget genom att mäta PPM, som betyder Parts Per Million och antalet reklamationer. Företaget har även intern kontroll på företagets alla kassaktioner. På detta sätt får de mer kontroll över kvaliteten. De är ISO 9000 certifierade och de håller på att införa ett nytt kvalitetssystem som heter QS, Quality System. Leveranssäkerheten mäts i deras leveranssystem. Genom systemet kan de se vilka ordrar de har och vilka de har levererat och de kan lätt se om de har missat någon. Varje vecka tar de även ut en graf där de kan se hur de ligger till. Produktionschefen anser att de får information om kostnadseffektivitet om de levererar rätt produkt, med rätt kvalitet i rätt tid. De tar inte fram någon information om flexibiliteten, men flexibilitet innebär för dem att alla ska kunna sex till åtta arbetsuppgifter.

Förväntningarna var att få en bra leveranssäkerhet och lönsamhet. De ville även stimulera operatörerna, medarbetarna, att utvecklas i sitt arbete. Produktionschefen anser att förväntningarna till stor del har uppfyllts. Leveranssäkerheten har ökat från cirka 60-70% till cirka 95%. Kvaliteten har också ökat. Av det de levererar till Volvo personvagnar ligger PPM på tre, med detta menas att det är fel på tre detaljer av en miljon tillverkade. Produktionschefen tycker att de har blivit mer kostnadseffektiva i och med att alla har blivit mer medvetna om företagets kostnader och då informationen sprids på ett bättre sätt. Eftersom de har blivit mer kostnadseffektiva

¹⁰⁵ Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

har de också ökat flexibiliteten. Detta gäller särskilt operatörerna i maskinhallen. En sak som de inte har lyckats fullt ut med är att de inte tjänar tillräckligt med pengar för att de ständigt måste försöka att sänka sina priser.

*”Där är vi väldigt flexibla tycker jag. Det måste man vara som underleverantör till fordonsindustrin”.*¹⁰⁶

Företaget fokuserar på processer och flöden. De har möten där de diskuterar företagets flöden för att få dem att bli så effektiva som möjligt. Vid dessa möten är bland annat två från varje grupp med. Detta för att skapa en ”vi- känsla”. De har ett nära samarbete med sina kunder och leverantörer för att uppfylla kundernas krav, detta är ett av skälen till att de arbetar i processer. De har även dokumenterat och identifierat huvud- och stödprocesser eftersom de är ISO 9000 certifierade.

De arbetar även med att förbättra processerna och detta kallar de för ständiga förbättringar. Det finns en grupp som arbetar med detta. I denna grupp ingår en gruppmedlem, kvalitetsteknikern och produktionsteknikern. De har möte en gång i veckan. Gruppmedlemmen roterar så att de ska få in nya idéer om vad som kan förbättras i processen.

¹⁰⁶ Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

5. ANALYS



I detta kapitel analyserar vi vår insamlade empiri utifrån de teorier vi tidigare presenterat.

5.1 PROCESSORIENTERING

Processorientering kan ses ur flera olika aspekter. Vi kommer att ta upp vanliga karaktärsdrag hos företag som har lyckats med övergången till processorientering. Karaktärsdragen är att fokusera på processer, identifiera och dokumentera huvud- och stödprocesser, att ha ett ständigt förbättringsarbete av processerna och någon med ansvar för detta samt att mäta processerna med kund- och processrelaterade mått.

Att fokusera på processerna i företaget är det som främst karaktäriserar de processorienterade företagen.¹⁰⁷ De företag vi har studerat fokuserar på processer i produktionen. Företagen verkar i en föränderlig omgivning eftersom de måste kunna ställa om produktionen efter kundens ökade eller minskade behov. De arbetar i team, även om de inte använder just denna benämning, vilket innebär att det blir lättare att organisera produktionen. De övriga avdelningarna i företagen är funktionellt organiserade. Att företagen klarar av att arbeta i processer kan bero på att de inte har någon komplex produktion, då de produkter som de tillverkar är mer eller mindre konstanta. Det är också ett resultat av att de delar ut ansvar till teamen.¹⁰⁸ Teamen har ett produktionsansvar, de är alltså ansvariga för att alla ordrar blir klara i tid med rätt kvalitet. Detta gör att medarbetarna känner delaktighet och även de fokuserar på processerna.

Med huvud- och stödprocesser menas att företaget ska veta vilka som är de primära och sekundära aktiviteterna i företaget.

*”Vad vi gör är att avskilja spån från gjutgods. Det är vår huvudprocess, det är det vi tjänar pengar på. Sedan finns det massor av stödprocesser som vi har, som logistikdelen vilken är väldigt avancerad”.*¹⁰⁹

Ett bevis på att huvud- och stödprocesser är identifierade och dokumenterade är ISO 9001 certifiering, då dokumentation är ett krav för att bli certifierade. Företag kan även vara ISO 9002 certifierade och det beror på att de inte har någon egen produktutveckling.

¹⁰⁷ Bengtsson, eds., *Styrning av team och processer*

¹⁰⁸ Mohrman, et al., *Designing team based organizations*

¹⁰⁹ Personlig kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

Idag har kunden fler valmöjligheter än tidigare och de kan ställa större krav på företagen. Ett företag som inte anpassar sina processer efter kunderna kan få svårt att klara sig i den allt hårdare konkurrensen. Genom att dokumentera processerna underlättas förbättringsarbetet.¹¹⁰ Med förbättringsarbete menas att medvetet och systematiskt lyfta fram problem och brister i de processer som medarbetarna stöter på i det dagliga arbetet. Förbättringsarbetet ska förhoppningsvis leda till ökat lärande och bättre kvalitet. Vi ser tendenser till att det är kundernas krav som driver fram de ständiga förbättringarna.

*”Det är fordonsindustrin som sätter krav på oss. Vi måste rationalisera. Vi rationaliserar väldigt hårt, vi jobbar stenhårt med ständiga förbättringar...”*¹¹¹

En annan anledning till ständiga förbättringar är den hårda konkurrensen på marknaden. Vid hård konkurrens kan det krävas att företag tillämpar ständiga förbättringar för att klara sig. Det kan då underlätta om någon har ansvar för detta.

Processägaren är en person som ansvarar för ständiga förbättringar av processen.¹¹² Även här kan man se tecken på att det är kundernas krav som driver fram utvecklingen. En anledning till detta kan vara att förbättringsarbete och att någon som har ansvar för det går hand i hand. En del tillverkare är kända för att ha stora krav på sina underleverantörer så troligen är det ett måste att tillämpa förbättringsarbete om de ska kunna fortsätta sitt arbete som underleverantör. En medarbetare i produktionen är delaktig i arbetet med ständiga förbättringar och att det är så beror på att han har lättare för att se problem och möjligheter i processerna eftersom han arbetar i produktionen.¹¹³ Detta förstärks ytterligare genom att vi i de andra undersökta företagen kan märka att ledningen gärna vill att teamen ska vara delaktiga i arbetet med ständiga förbättringar.

”...något vi inte har börjat med ännu är vad vi kallar för ständiga förbättringar, där flödesgrupperna ska vara de drivande i det här att plocka fram alla problem de ser och möjligheter för att jobbet ska kunna gå bättre och då själva få driva igenom detta”.¹¹⁴

Med kund- och processrelaterade mått avser vi mått som är till för att öka kundnyttan. Indikationer på att kunden är det viktigaste företagen har är att de mäter kvaliteten. Kvaliteten mäts ibland innan produkten når ut till kunden. Leveranssäkerheten är ett annat mått som används och det är också ett processmått som innebär att företagen vill tillfredsställa kundernas förväntningar.¹¹⁵ Förbättring av leveranssäkerheten har skett sedan företagen processorienterades. Det kan bero på att teamen har fått ett större ansvar. Teamen får själva lägga upp produktionen eftersom de troligtvis vet vad som krävs för att de ska kunna leverera i tid. Att få ta mer ansvar är i sin tur motiverande.¹¹⁶ En annan anledning till de förbättringar som har skett kan vara att storleken i teamen varierar efter orderingången eftersom de lånar medarbetare från

¹¹⁰ Bengtsson, eds., *Styrning av team och processer*

¹¹¹ Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

¹¹² Bengtsson, eds., *Styrning av team och processer*

¹¹³ Mohrman, et al, *Designing team based organizations*

¹¹⁴ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15

¹¹⁵ Olhager, *Produktionsekonomi*

¹¹⁶ Abrahamsson och Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*

varandra. För att bibehålla leveranssäkerheten bör företagen kunna anpassa sig efter ändrade förhållanden, det vill säga vara flexibla. Viktigt för detta är att ha en mångsidig personal och korta omställningstider.¹¹⁷ Medarbetarna blir motiverade när de får varierande arbetsuppgifter.¹¹⁸ Sedan medarbetarna började att arbeta i team har de lärt sig fler arbetsuppgifter och de kan därmed rotera, vilket underlättar när de ska ställa om i produktionen efter rådande omständigheter. Det borde också leda till att företaget blir mindre beroende av en medarbetare då andra kan samma arbetsuppgift.

*”Allting strävar efter att vi ska tillverka så billigt som möjligt, med rätt kvalitet, med rätt leveranstid och leveranssäkerhet. Vi ska slå våra konkurrenter på marknaden det är det enda som räknas”.*¹¹⁹

5.2 TEAM

I samband med att företag processorienterar sin verksamhet kan det underlätta om de organiserar sina medarbetare i team. Det vi kommer att ta upp är teamens storlek, kompetens, ansvar och motivation.

Teamens storlek kan variera och i vår studie framgår det att det kan bero på flera faktorer. Gemensamt är att de framhäver att teamen inte bör vara för stora. Att de tycker så kan bero på att det kan bli svårt att få ut informationen till alla.

*”Ju större gruppen är ju svårare är det att få ut informationen”.*¹²⁰

*”Man ska inte ha för stora team för då mister man det här med delaktighet och motivationshöjande”.*¹²¹

I en större grupp kan det även bildas flera små grupper vilket också kan vara avgörande för informationsspridningen och ”teamkänslan”. Det blir för många viljor som ska beaktas.¹²² Om inte alla viljor blir tillfredsställda finns det en risk att inte alla känner sig delaktiga och då tappar motivationen. En annan faktor som kan vara avgörande för teamens storlek är hur stor orderingången är i produktionen samt hur många maskiner det finns i processen.

I teamen finns det olika typer av kompetenser.¹²³ Hur viktiga de är beror på flera faktorer. Generellt sett verkar den tekniska kompetensen vara den viktigaste. Det verkar dock inte vara något som krävs från början. Den uppkommer i form av internutbildningar eller att medarbetarna drar nytta av varandras kunskap och erfarenheter samt lär upp de nya medarbetarna. Det kan vara bra för gemenskapen att göra saker tillsammans och ta sig igenom svårigheter. När det gäller den sociala kompetensen är även den av betydelse.¹²⁴ Det är viktigt att teamen kan umgås i grupp

¹¹⁷ Olhager, *Produktionsekonomi*

¹¹⁸ Abrahamsson och Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*

¹¹⁹ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15

¹²⁰ Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

¹²¹ Kommunikation med Stefan Persson, 2001-05-17

¹²² Lind och Skärvad, *Nya team i organisationens värld*

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Katzenbach och Smith, *The wisdom of Teams*

för att de ska kunna arbeta tillsammans. Graden av betydelse kan bero på hur stor gruppen är och om teammedlemmarna är beroende av varandra

*”Har du inte en social kompetens så kan du inte umgås i en grupp och då kan du ju inte jobba ihop”.*¹²⁵

*”Framförallt i flödesorienterad är social kompetens viktig”.*¹²⁶

Team kan organiseras på olika sätt. Med detta avser vi hur arbetet utförs i och mellan teamen. De tre organisationsformerna rolldifferentierade-, rollintegrerade- och rollkompletterade team kan urskiljas i de tre studerade företag och det verkar som om företagen blandar dem. Vissa team är beroende av varandra och vissa är det inte, detta gäller även mellan teamen. Det kan bero på vilken typ av produktion som tillämpas. En annan faktor som kan spela in är den tekniska kompetensen hos medarbetarna. Om de kan flera arbetsuppgifter som utförs inom teamen behöver inte beroendet vara lika stort.

Med ansvar avser vi vilka krav och uppgifter som ställs på teamen för att de tillsammans ska nå organisationens mål. Gemensamt för teamen är att de inte hade något ekonomiskt ansvar. Förklaringen till detta kan vara att det i alla företagen finns en produktionschef som har det övergripande ansvaret och det ekonomiska ansvaret.

*”...utan det är produktionsledarna som har det ekonomiska ansvaret”.*¹²⁷

Genomgående kan vi se att teamen har ansvar för produktion, både vad det gäller leveranssäkerhet och kvalitet. Detta kan vara ett resultat av att de har gått över till processororientering som ofta kan innebära att ansvaret delegeras ut till medarbetarna i organisationen. Delegering av ansvar innebär att medarbetarna blir mer engagerade och motiverade och därför tar sitt arbete mer på allvar.¹²⁸ Teamen är de som är närmast produktionen och att de har ansvar för leveranssäkerhet och kvalitet beror på att det är de som har bäst kännedom om produktionens kapacitet.¹²⁹ Ett annat gemensamt drag som vi kan se är att det i varje team finns en teamledare, som har det övergripande ansvaret. Rollen som teamledare kan rotera, men hur länge medarbetarna innehar rollen varierar. Gemensamt är dock att medarbetarna är med och väljer vem som ska bli teamledare men att ledningen måste godkänna beslutet. Resultatet av att det finns roterande teamledare kan bli att medarbetarna får mer förståelse för företaget genom att de får delta på fler möten, de får en helhetssyn. En bättre helhetssyn kan också uppstå då det finns indikationer på att teamledaren blir en informationsbärare som ansvarar för att sprida informationen vidare.

För att medarbetare ska kunna få ansvar och befogenheter bör organisationen ha klara och definierade mål. Dessutom bör medarbetarna ha kunskap om hur de ska kunna nå målen. Alla medarbetare i företagen har vetskap om mål och visioner.¹³⁰ Informationen kan komma fram genom möten och genom anslagstavlor. Teamens

¹²⁵ Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

¹²⁶ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15

¹²⁷ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15

¹²⁸ Abrahamsson och Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*

¹²⁹ Mohrman, et al, *Designing team based organizations*

¹³⁰ Ibid.

grad av delaktighet i uppsättandet av mål och visioner verkar påverkas av organisationsstrukturen och om den förändras. Då organisationsstrukturen är föränderlig kan det vara svårt att sätta upp mål, vilket kan innebära svårigheter i att involvera teamen. Även om teamen inte är delaktiga i uppsättandet av mål har de gemensamt att de är delaktiga i hur arbetet ska läggas upp. Mycket tyder på att graden av målmedvetenhet är hög då arbetet med att planera produktionen, för att kunna nå målen, fungerar bra. Detta kan vara en indikation på att medarbetarna inte måste vara med i arbetet med att sätta upp mål utan snarare vara delaktiga i hur de nås. För att skapa delaktighet i arbetet måste teamen även ha en viss kompetens.¹³¹ Denna förvärvas medarbetarna i teamet genom internutbildningar och genom arbetsrotation, vilket är en gemensam faktor för alla företagen. Detta bidrar till ökad flexibilitet då teamen inte blir lika beroende av de enskilda teammedlemmarna.¹³² En ökad kunskap leder till tillfredsställelse och ökad motivation. En annan bidragande orsak till motivation är att teamen kan påverka sin egen situation.¹³³

Teamarbete är en faktor som har visat sig kunna vara motivationshöjande. Detta kan styrkas av att de studerade företagen antyder att det kan vara på detta sätt då inga medarbetare vill gå tillbaka till den gamla organisationsformen.

"Det är ingen nu som skulle vilja gå tillbaka till den gamla organisationen".¹³⁴

"Nästan alla är helnöjda, ingen vill gå tillbaka".¹³⁵

"Hade vi tagit bort det idag så hade de blivit vansinniga".¹³⁶

Att det är så här beror på att arbetsuppgifterna har blivit mer varierande och att de i sin tur kan skapa tillfredsställelse hos medarbetarna. En annan bidragande orsak är att teamen har fått mer ansvar. Då teamen får vara med och utse vem som ska bli teamledare finns en chans för medarbetarna att få en högre formell status, vilket också kan ses som en bidragande orsak till ökad motivation.¹³⁷ Huruvida medarbetarna ser övergången till en teamorganisation som motiverande beror på olika faktorer. Medarbetarna är kanske inte mentalt förberedda på övergången, de är inte vana att arbeta och tänka på ett nytt sätt. Studien visar även tecken på att övergången till processorientering och teamarbete inte bör gå för snabbt. Det finns även tecken på att åldern kan ha en betydelse, då det verkar som att äldre medarbetare kan ha svårt att anpassa sig, vilket kan bero på att de inte är vana att få ta ansvar.

"...det finns personer som har svårt att anpassa sig. Det är helt naturligt. De vill inte ta det här stora ansvaret, de vill bara köra sin lilla grej".¹³⁸

¹³¹ Mohrman, et al, *Designing team based organizations*

¹³² Olhager, *Produktionsekonomi*

¹³³ Abrahamsson och Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*

¹³⁴ Kommunikation med Stefan Persson, 2001-05-17

¹³⁵ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15

¹³⁶ Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

¹³⁷ Abrahamsson och Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*

¹³⁸ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15

5.3 STYRNING

För att styra teambaserade organisationer bör styrmedlen anpassas efter situationen som de befinner sig i. Vi kommer att ta upp mål och visioner, kultur och värderingar, organisationsstruktur, belöningsystem samt målstyrning. Vi kommer även att ta upp information.

Visioner och mål är förenliga med varandra och medarbetarna har kännedom om visionerna och målen. Detta är viktigt för att det ska bli en samverkan.¹³⁹ Som vi tidigare nämnt finns det indikationer på att detta styrmedel kan fungera även om teamen inte är med och sätter upp mål och visioner. Genom att organisationens mål får en betydelse för medarbetarna finns en möjlighet för dem att identifiera sig med dem. Det finns inga uttryckta gemensamma mål för teamen. Det som kan upplevas som ett gemensamt mål för dem är det ansvar som de blir tilldelade och ska klara av. Genom detta ansvar uppstår kultur och värderingar då de eftersträvar samma mål.¹⁴⁰

Med organisationsstruktur avser vi både hur företagen är organiserade och hur makten fördelas. Gemensamt för företagen är att de i produktionen arbetar processororienterat och i resten av företaget är de funktionellt organiserade. Företagens fokus ligger på teamen.¹⁴¹

*”Det är ju de som står i maskinen som är de viktiga. Det är dem vi tjänar pengar på”.*¹⁴²

*”Fungerar inte dom så tjänar vi inga pengar”*¹⁴³

Om konkurrensen är stor på marknaden kan fokus på teamen vara ett sätt att öka kundvärdet. Det kan också delvis bero på att företagen är beroende av teamen. Då organisationerna byggs upp efter teamen och processerna minskar antalet nivåer.¹⁴⁴ Detta kan vara en följd av att det delas ut ansvar till teamen och att behovet av mellanled, som förmän, inte längre blir lika stort. Ett annat skäl kan vara att tjäna pengar.

Det verkar viktigt att stödja teamen i produktionen. Det kan göras på olika sätt. Ett företag har belöningsystem i form en provision och de baserar denna på hela företagets vinst. Detta kan ses som ett sätt att inte gynna individens eller teamets prestation utan hela företaget. Genom att hålla ett jämt fokus på teamen får de dem att se till företagets bästa. Om företagen gynnar teamen eller individen kan det leda till suboptimering då de kanske främst tänker på sitt eget bästa och inte på företagets.¹⁴⁵ Anledningar till att inte ha belöningsystem kan vara att företaget inte anser sig ha råd till det eller att de belönar sina medarbetare genom höga löner. Det verkar vanligt att lönen baseras på individens kompetens. En anledning till att det är på detta sätt borde vara att företaget vill motivera sina medarbetare till att lära sig mer, att öka kompetensutvecklingen. Genom att ha kompetensstyrd lön undviker företaget så

¹³⁹ Bengtsson, *Styrning av team och processer*

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

¹⁴³ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15

¹⁴⁴ Bengtsson, *Styrning av team och processer*

¹⁴⁵ Ibid.

kallade "free riders" som bara glider med utan att ta ett eget ansvar. Generellt sett verkar det vara svårt att hitta ett bra lönesystem som passar i en teambaserad organisation. En anledning kan vara att det inte längre uppfyller sitt syfte. Det tyder också på att de tror att teamen kan prestera bättre med en annan lön. Det verkar som att företagen tror att lönen är något som motiverar medarbetarna.

"Lönen är alltid en motivationsfaktor. Är lönen för låg så är det en demotivationsfaktor".¹⁴⁶

Det är ledningen som sätter upp målen för företaget och grupperna ska uppfylla dessa. Teamen har själva ansvaret för hur de ska klara detta. Att det är på detta sätt beror på att de är producerande företag och ledningen tror att det är medarbetarna i produktionen som har störst vetskap om hur målen kan nås på bästa sätt.¹⁴⁷ Större ansvar medför också att medarbetarna blir mer motiverade och presterar bättre.¹⁴⁸

Företagen använder sig av traditionella, finansiella mått och icke finansiella mått i form av kvalitet och leveranssäkerhet. Icke finansiella mått speglar teamens ansvar och de säger troligtvis mer för teamen än vad de finansiella måtten gör eftersom siffror kan vara svåra att ta till sig. De icke finansiella måtten bör leda till kundtillfredsställelse, men det är inte säkert att det är lönsamt för företaget. Prestationsmätning, alltså hur teamen har uppfyllt målen, sker i alla företagen men inte på samma sätt. Det kan ske på teamen och på hela företaget. Att göra det på hela företaget kan vara ett försök att hålla jämt fokus på teamen och undvika "tävlingar".

"Det är viktigt att försöka hålla jämt fokus på de här grupperna".¹⁴⁹

Det verkar som om informationen har börjat att fungera bättre sedan företagen införde team. En anledning till detta kan vara att det krävs mycket information för att teamen ska kunna fungera bra. Behovet av information har ökat i takt med att ansvaret har ökat.¹⁵⁰ Sättet att sprida information skiljer sig mellan företagen. Detta kan bero på att de har arbetat fram ett arbetssätt som passar organisationen. Dessutom kan det vara lättare att sprida information i vissa företag. Arbetar medarbetarna till exempel i skift verkar inte informationen nå ut till medarbetarna på samma sätt som till de som inte arbetar i skift. Gemensamt är dock att de vill ha raka kommunikationsvägar. Genom teamledaren får de en informationsbärare som också sprider informationen. På detta sätt är sannolikheten för felaktig information mindre.

"Vi märkte efter ett tag att man tappade mycket information på vägen".¹⁵¹

"Det är viktigt att teamledaren är en informationsbärare."¹⁵²

¹⁴⁶ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15

¹⁴⁷ Bengtsson, *Styrning av team och processer*

¹⁴⁸ Abrahamsson och Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*

¹⁴⁹ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15

¹⁵⁰ Bengtsson, *Styrning av team och processer*

¹⁵¹ Kommunikation med Martin Andersson, 2001-05-15

¹⁵² Kommunikation med Mats Malmqvist, 2001-05-21

Den informella informationen ser olika ut i företagen och det finns en tendens till att medarbetarnas närhet till ledningen och VD:n skulle kunna påverka det informella informationsflödet.

5.5 LÖNSAMHET

Teorier säger att för en långsiktig lönsamhet krävs att företagen är medvetna om fyra olika konkurrensmedel. De är kvalitet, leveransförmåga, kostnadseffektivitet och flexibilitet.¹⁵³

Företagen är alla noga med att kunderna ska erhålla en god kvalitet på de produkter de köper. Detta kontrollerar de genom att testa kvaliteten på produkterna när de är färdiga, göra stickprovskontroller samt att mäta antalet reklamationer och PPM. En anledning till att företagen är noga med kvaliteten är att de vill tillfredsställa sina kunder och att de har insett att hålla en hög kvalitet är en viktig konkurrensfaktor.¹⁵⁴ Om kvaliteten inte mätts eller testats hade produkter med fel förmodligen nått kunden i större utsträckning. När företagen inte kan uppfylla kundernas förväntningar börjar de kanske att se sig om efter andra leverantörer som kan göra det istället. Det räcker inte för företagen att de håller en god kvalitet när det gäller produkter. Företagen bör också hålla en hög standard vad gäller processkvalitet för att kunna vara intäktsskapande. För att få detta låter de teamen vara med och planera produktionen för den närmaste veckan. Teamen får sedan själva lägga upp arbetet. Detta kan medföra att det bildas en god processkvalitet. Teamen tar ansvar för att de kan leverera rätt produkt, till rätt kvalitet i rätt tid.

Företagen mäter leveranssäkerheten. Det är bra att göra detta för att kontrollera hur många ordrar som levererats och om de levererats i tid.¹⁵⁵ Det finns en risk att de tappar kunder om de inte levererar i tid, speciellt om samma misstag skulle ske vid upprepade tillfällen. Om företagen märker att leveranserna försämrats måste de kanske se över sina processer för att kunna avhjälpa problemet. Kanske behöver de också se över sin planering så att de inte lovar för mycket som de inte kan hålla. Att mäta leveranssäkerheten kan medföra att medarbetarna blir mer medvetna om kundvärdet. Kunderna är det viktigaste som företagen har och kundmedvetenheten är bra för lönsamheten.¹⁵⁶

Företagen anser sig vara kostnadseffektiva. Under intervjuerna förstod vi att de har olika uppfattningar om begreppets innebörd. En uppfattning är att om leveransförmågan är hög är företaget också kostnadseffektivt. En annan uppfattning är att företaget kan bli kostnadseffektivt om informationen fungerar bra. Gemensamt för dem är att de anser att företaget måste vara både produktivt och effektivt.¹⁵⁷ En anledning till att företaget vill mäta kostnadseffektiviteten kan vara att de kan jämföra sitt resultat med sina konkurrenters. Genom att mäta kostnadseffektiviteten kan företagen även få information om graden av måluppfyllelse.

¹⁵³ Olhager, *Produktionsekonomi*

¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ Ibid.

¹⁵⁷ Ibid.

Företagen är flexibla eftersom att alla medarbetarna i de olika teamen kan mer än en arbetsuppgift och att de kan snabbt ställa om sig i produktionen till de nya förutsättningar som gäller.¹⁵⁸ De blir inte heller beroende av någon speciell medarbetare då många har kompetensen att utföra samma arbetsuppgift. Om företagen är flexibla borde de också kunna hålla leveranssäkerheten.

Förväntningar vid övergången till processororientering och team var att företagen ville öka lönsamheten, få en högre leveranssäkerhet samt att medarbetarna skulle bli mer motiverade. Dessa förväntningar kan bero på att det kommer nya och högre krav från ägarna och kunderna. Om företagen inte tillfredsställer dessa finns det en risk att kunderna ser sig om efter nya leverantörer och att ägarna drar sig ur. Förväntningarna tyder också på att det har blivit viktigare att tillfredsställa kunderna, att öka kundnyttan. Det tyder också på att det gamla sättet att arbeta inte uppfyllde de mål och visioner som var uppsatta. Ett annat skäl kan vara att företagen började att se sin personal på ett nytt sätt och att de tillsammans kunde prestera mer och nå längre.

Sedan de införde team anser de att leveranssäkerheten har ökat och det kan bero på att de har lyckats att förbättra flödet. Det finns också tecken på att det kan bero på att medarbetarna kan fler arbetsuppgifter och då inte blir lika beroende av varandra. Teamen har också fått mer ansvar, när det gäller produktionen. Medarbetarna kan bättre planera produktionen eftersom de arbetar i den.¹⁵⁹ Då informationen har börjat nå ut bättre bör medarbetarna också veta när de ska leverera och till vem. Även flexibiliteten har ökat sedan företagen införde team. Det kan bero på flera faktorer. En anledning till detta är att medarbetarna har lärt sig flera arbetsuppgifter sedan övergången och fortare kan ställa om i produktionen.¹⁶⁰ En annan faktor kan vara att teamen lånar medlemmar av varandra om det skulle bli mer att göra för något team. Flexibilitet är ett krav från kunderna. När teammedlemmarna lär sig fler arbetsuppgifter blir de mer motiverade eftersom arbetet inte blir lika monotont.¹⁶¹ Med motiverade och mångsidiga medarbetare som snabbt kan ställa om i produktionen uppnår företaget en flexibilitet som kan skapa förutsättningar för att bli kostnadseffektiva. Genom att delegera ut ansvar till teamen kan även en kostnadseffektivitet uppnås då beslut kan fattas fortare av teamen.

¹⁵⁸ Olhager, *Produktionsekonomi*

¹⁵⁹ Mohrman, et al, *Designing team based organizations*

¹⁶⁰ Olhager, *Produktionsekonomi*

¹⁶¹ Abrahamsson och Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*

6. SLUTSATS



Vi har nu kommit till vårt avslutande kapitel. Här presenterar vi de slutsatser som vi kan dra av vår analys. Som avslutning sammanfattar vi med en modell som har vuxit fram under arbetets gång.

För att denna slutsats ska kunna läsas på enkelt sätt vill vi börja med att påminna om vårt syfte med uppsatsen. Det är att beskriva varför företag har infört team, hur de har utformat dem och hur de styrs. Vi vill även se om det finns indikationer på överensstämmelse mellan förväntningar och verklighet.

Vi konstaterar att de studerade företagen är processororienterade. De uppfyller de flesta av de vanliga karaktärsdragen för företag som har lyckats med en övergång till processororientering. Att vara processororienterad innebär att företaget fokuserar på sina processer. För att kunna göra detta måste de identifiera och dokumentera sina huvud- och stödprocesser. Detta ser vi genom att de är ISO 9000 certifierade. Företagen anser att det viktigaste är att tillfredsställa kundens behov. Därför använder de sig av kund- och processrelaterade mått som kvalitet, leveranssäkerhet och flexibilitet. Att de inte uppfyller alla karaktärsdragen beror på att de fortfarande håller på att utveckla sina processer. Ständiga förbättringar är ett arbete som aldrig tar slut. Företagen måste dock anpassa processororienteringen efter sin egen situation. För att lyckas med detta är det viktigt att företagen har någon som ser till kundernas krav och ansvarar för det ständiga förbättringsarbetet.

Processororientering och team medför att företagen ökar sin flexibilitet, leveranssäkerhet och kostnadseffektivitet. Genom detta ska också en lönsamhet uppnås. Flexibiliteten och leveranssäkerheten är ett resultat av att produktionen planeras mer realistiskt då teamen är med i planeringen. Medarbetarna är också mindre beroende av varandra då de har fått en ökad kompetens genom att de kan fler arbetsuppgifter. De lånar även medarbetare från andra team. Det blir då lättare att ställa om i produktionen. Att vara flexibel och ha en hög leveranssäkerhet är en anledning till att företagen blir kostnadseffektiva då de genom att delegera ut ansvar till teamen kan skapa ett effektivare flöde och fatta snabbare beslut. Genom att medarbetarna har fått mer ansvar, mer varierande arbetsuppgifter och att de har en möjlighet att bli teamledare har motivationen ökat.

När företag är processororienterade underlättar det om medarbetarna organiseras i team. Teamen kan organiseras på olika sätt. Vad vi kan se beror det på olika faktorer. En faktor är att det beror på hur flödet organiseras i produktionen. I vissa team tillverkar en teammedlem hela produkten själv och i andra går produkten igenom hela teamet innan den är färdig. Ytterligare en faktor som är avgörande är teammedlemmarnas kompetens. Sedan de började att arbeta i team kan de fler arbetsuppgifter och är då

inte lika beroende av varandra. I teamen är den tekniska kompetensen viktigast, men för att klara av att arbeta i team måste medarbetarna även ha en social kompetens.

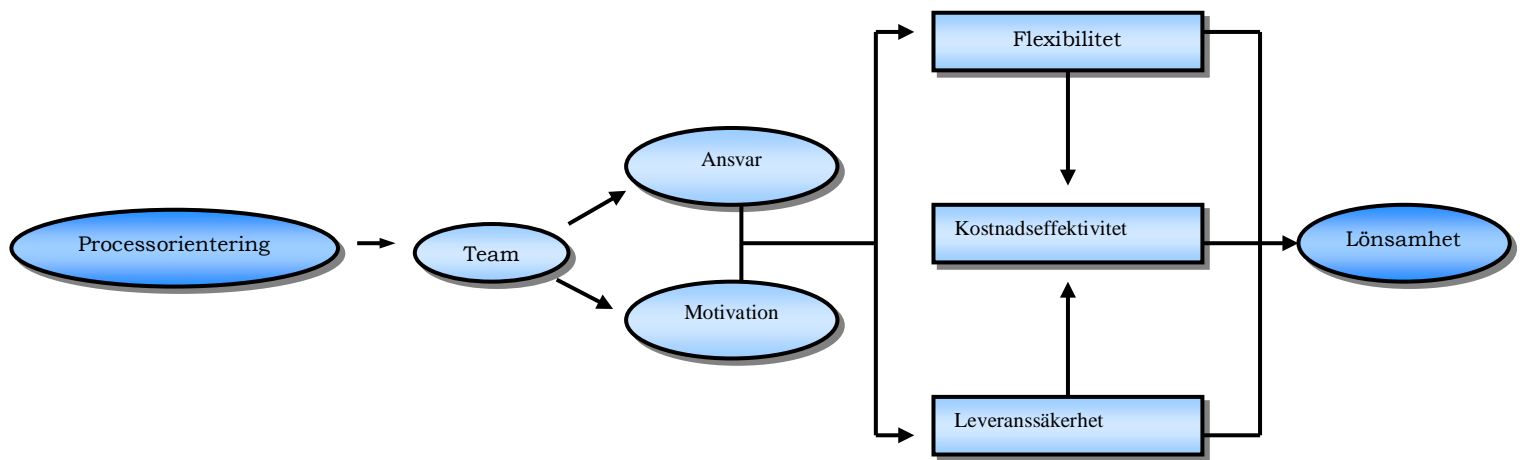
Teamens storlek varierar och det beror på orderingsgången i produktionen. För stora team är inte bra då det är svårt att nå ut med information till alla. Det är också många viljor att ta hänsyn till. I varje team finns det en teamledare som har det övergripande ansvaret. Teamen har inget ekonomiskt ansvar, men de har fått ett större produktionsansvar efter övergången till processororientering. Detta beror på att organisationen har blivit plattare och att ansvar har delegerats ut till de som är närmast produktionen, det vill säga teamen. Genom att ge teamen mer ansvar har deras engagemang och motivation ökat. Detta kan vi även se genom att de flesta inte vill återgå till den gamla organisationsformen.

Alla medarbetarna har kännedom om företagets mål och visioner. För att teamen ska arbeta mot att nå målen är de delaktiga i planeringen av sin egen produktion. Det viktigaste är inte hur målen nås, utan att teammedlemmarna får känna delaktighet och ansvar. En förutsättning för att teamen ska kunna fullgöra sitt ansvar är att informationen fungerar bra i företagen. Det är teamledaren som har rollen som informationspridare. Hur informationen sprids varierar. Det beror på hur teamens arbete är upplagt och dess arbetstider. Arbetar några av teamen i skift kan det vara svårt att samla alla för möten. Raka kommunikationsvägar underlättar så att inte informationen förvrängs.

Det är svårt att hitta ett bra lönesystem som passar i en teambaserad organisation. Lönen är en form av belöning och motivationsfaktor. Lönesystemet ska stödja medarbetarna så att de fortsätter att utvecklas.

Det är viktigt att företagen inte bara tillämpar finansiella mått, utan att de också använder icke finansiella mått såsom kundmått, till exempel kvalitet och leveranssäkerhet. Det är lättare för medarbetarna att ta till sig icke finansiella mått.

Avslutningsvis sammanfattar vi våra slutsatser med nedanstående modell.



Figur 5 Vår slutsatsmodell. (Källa: Vår egen)

Som vi kan se har företagets förväntningar uppfyllts. Genom att medarbetarna arbetar i team har de blivit motiverade. Leveranssäkerheten har ökat och den skapar förutsättningar för att företaget ska kunna nå en långsiktig lönsamhet. Vår slutsatsmodell visar att företagen har uppnått mer än vad deras förväntningar var.

Företagen väljer att processorientera sin verksamhet. Med *processorientering* följer *team*. När medarbetarna organiseras i team skapas *ansvar* och *motivation*. Dessa två faktorer bidrar tillsammans till att organisationen ökar sin *flexibilitet* och *leveranssäkerhet*. I sin tur bidrar de till *kostnadseffektivitet*. Flexibilitet, kostnadseffektivitet och leveranssäkerhet är nyckeln till företagets *lönsamhet*.

6.1 VAD KUNDE HA GJORTS ANNORLUNDA?

När vi tänker tillbaka på arbetet och hur vi har gjort finns det givetvis saker som vi kunde ha gjort annorlunda.

Tiden har varit knapp och trots att vi har försökt att vara ute i god tid har det hänt att vi stressat en del. Tårarna har inte varit långt borta. Ett exempel är när vår uppsats helt försvann och ingen kunde hitta det, inte ens dataenheten. Det kom dock en räddare i nöden som till sist lyckades hitta filen. Sedan dess har vi lärt oss att man aldrig kan spara ett arbete för mycket.

Vi var sena med att kontakta våra företag, men de var väldigt förstående och ställde upp med kort varsel. Vi tackar dem än en gång för att de ställde upp på våra intervjuer.

Om vi hade haft mer tid hade vi gärna intervjuat fler företag och även fler personer på de företag vi studerade. Då hade vi kanske fått ännu mer underlag för de slutsatser vi har kommit fram till.

6.2 MÖJLIGHETER TILL FORTSATT FORSKNING

Vi tror att det hade varit intressant att se om ledningens syn på team stämmer överens med vad medarbetarna tycker.

En annan intressant aspekt är att undersöka om tjänsteföretag organiserar sig i team och om det i så fall skiljer sig mellan producerande företag och tjänsteföretag.

7. REFERENSER



7.1 PUBLICERADE KÄLLOR

Abrahamsson, Bengt och Jon, Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*, 3: e upplagan, Malmö: Liber Ekonomi, 2000.

Anthony, Roberth, *Administrativ styrning*, Lund: Studentlitteratur, 1990.

Backman, Jarl, *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur, 1998.

Bengtsson, Lars, eds., *Styrning av team och processer*, Stockholm: Elanders Gotab, 2000.

Blanchard, Ken, John P, Carlos och Alan, Randolph, *Empowerment tar mer än en minut*, Hultsfred: Svenska Förlaget, 1996

Bryman, Alan, *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur, 1997

Danielsson, Albert, *Företagsekonomi, en översikt*, Lund: Studentlitteratur, 1983.

Ewing, Per och Lars, Samuelson, *Styrning med balans och fokus*, Malmö: Liber Ekonomi, 1998.

Hammer, Michael och James, Champy, *Reengineering the corporation*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1993.

Hammer, Michael, *Beyond Reengineering*, Göteborg. ISL Förlag AB, 1996.

Hatch, Mary Jo, *Organisation Theory*, New York: Oxford University Press Inc, 1997.

Katzenbach, Jon och Douglas, Smith, *The wisdoms of Teams*, Boston: Harvard Business School Press, 1993.

Lind, Jan-Inge och Per-Hugo, Skärvad, *Nya team i organisationernas värld*, Malmö: Liber, 1998.

Lundahl, Ulf och Per-Hugo, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur, 1999.

Merriam, Sharan B, *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur, 1994

Mohrman, Susan, Susan G, Cohen och Allen M, Mohrman, *Designing team based organizations*, San Fransisco: Jossey- Bass Publishers, 1995

Olhager, Jan, *Produktionsekonomi*, Lund: Studentlitteratur, 2000.

Ortman, Leif, *Praktisk ledning av förbättringsprocesser*, Lund: Studentlitteratur, 19xx.

Patel, Runa och Ulla, Tebelius, *Grundbok i forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur, 1987

Paulsson, Ulf, eds, *Flödesekonomi*, Lund: Studentlitteratur, 2000.

Rentzhog, Olof, *Processorientering*, Lund: Studentlitteratur, 1998.

Sandkull, Bengt och Jan, Johansson, *Från Taylor till Toyota, 2: a upplagan*, Lund: Studentlitteratur, 2000.

7.2 ÖPUBLICERAT MATERIAL

Hemming Marie, föreläsninganteckningar EFE 223, Blekinge Tekniska Högskola, 27 mars, 2000

Anteckningar från gästföreläsning, 15 mars, 2001

7.3 TIDSKRIFTER

Utle, Dawn, J, Westbrook och S, Turner. "The relationship between Herzberg's two-factor theory and quality improvement implementation". *Engineering Management Journal* 9 (1997)

Knight, Pamela och J, Westbrook. "Comparing employees in traditional job structures vs. telecommuting jobs using Herzbergs hygienes & motivators". *Engineering Management Journal* 3 (1999)

7.4 FACKPRESS

Alsrup, Linda. Så får du människor att brinna. *Personal och Ledarskap* nr 2 (2001)

7.5 TIDNINGAR

Lagercrantz Agneta och Malin Lundberg, "Nästan alla team saknar klara mål", *Svenska Dagbladet*, 5 juni 1997

7.7 UPPSLAGSVERK

Nationalencyklopedin, 1993:12

Nationalencyklopedin, 1994:13

7.8 INTERNET

<http://www.cetetherm.se>, 2001-05-10

<http://www.hgl.se>, 2001-05-10

<http://www.kab.se>, 2001-05-18

7.9 INTERVJUER

Martin Andersson, Cetetherm AB, 2001-05-15

Stefan Persson, HGL AB, 2001-05-17

Mats Malmqvist, Kockums Maskin AB, 2001-05-21

INTERVJUFRÅGOR

1. Berätta lite allmänt om företaget? Hur arbetar ni?
2. Vi har valt att intervjua er i och med att vi har förstått att ni har en teamorganisation. Vi tycker att detta är intressant och undrar, varför införde ni team?
3. Vår definition av team är: en grupp människor med komplementära kompetenser som arbetar tillsammans för att nå organisationens mål. Stämmer vår definition med er definition?
4. Vilka förväntningar hade ni när ni införde team?
5. Har dessa uppfyllts? Om nej, varför inte? Har ni vidtagit några åtgärder?
6. Hur tror ni medarbetarna har sett på övergången till en teambaserad organisation?
7. Har ni fått någon respons från medarbetarna?
8. Anser ni att ni stödjer medarbetarna när ni infört team i organisationen? Om ja, på vilket sätt?

Styrning

9. Har organisationsstrukturen förändrats sedan ni införde team? Har antalet nivåer ökat eller minskat?
10. Är teamet med och sätter upp mål och visioner?
11. Sprids informationen om mål och visioner till alla medarbetare?
12. Har teamen gemensamma mål? Vilka sätter upp dem?
13. Har ni någon form av belöningsystem? Vad baserar ni detta på? Varför?
14. Har ni någon form av planeringsuppföljning, prestationsmätning av teamen?
15. Vad har teamen för ansvar och befogenheter? Ekonomiskt ansvar?
16. Har teamen en egen budget som de kan arbeta efter?
17. Finns det en formell ledare i varje team? Vem bestämmer det?
18. Hur ser du på team och motivationsaspekterna? Varför?

Information

19. Hur fungerar informationen inom teamen?
20. Hur fungerar informationen mellan teamen?
21. Hur fungerar informationen mellan ledning och team? Vad avser den formella informationen?

22. Har sättet att sprida information förändrats sedan ni införde team?

23. Hur får ni information om kvalitet?

24. Hur får ni information om leveranssäkerhet?

25. Hur får ni information om kostnadseffektivitet?

26. Hur får ni information om flexibilitet?

Decentralisering

27. Vilken roll har teamen i beslutsfattandet? Får de ta beslut och i så fall vilka?

28. Vilka möjligheter har teamen att göra sig hörda?

29. Hur utförs arbetsuppgifterna mellan teamen, det vill säga på vilket sätt är de beroende av varandra?

30. Hur stora är teamen? Varför den storleken?

31. Varierar storleken? Varför i så fall?

32. På vilket sätt är kompetensen viktig när man sätter i hop team?

33. Hur utförs arbetsuppgifterna inom teamen? Är de beroende av varandra inom teamen?

Lönsamhet

34. Har ni infört team för att ni vill öka kvaliteten?

35. Har leveransförmågan förändrats sedan ni införde team?

36. Hur har flexibiliteten förändrats?

37. Har ni blivit mer kostnadseffektiva?

Processer

38. Processorientering är något som många strävar efter i dag. Fokus ligger på processer och aktiviteter, anser ni att ert företag fokuserar på detta? I så fall hur?

39. Vad är det ni eftersträvar med detta? Har kundnyttan något med detta att göra? Leverantörer?

40. Har ni dokumenterat och identifierat huvud- och stödprocesser?

41. Jobbar ni på att förbättra processerna i teamen?

42. Har ni någon i teamen som är ansvarig för detta? Vem annars?

Det var allt vi ville fråga dig. Är det något som du vill tillägga som du tycker att vi har glömt att fråga om?

Tack för hjälpen!