



**HÖGSKOLAN  
I GÄVLE**  
Institutionen för ekonomi

*Titel: HIAB i rörelse – en studie kring  
motivation  
vid förändringar*

*Författare: Linda Stark och Sabina Szmidt-Devall*

*Kurspoäng: 15 högskolepoäng  
Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)*

***Examensarbete***  
*i ämnet företagsekonomi*

## **Förord**

Vi vill rikta ett varmt tack till HIAB AB i Hudiksvall och de personer som gav oss möjligheten att få genomföra vår undersökning på företaget. Vi vill också tacka alla respondenter som tog sig tid att medverka i vår undersökning, intervjuerna med Er har varit mycket givande och bidragit mycket till uppsatsen.

Vi vill slutligen tacka vår handledare Kerstin Mickelsson som har uppmuntrat, guidat och öppnat våra tankebanor på ett konstruktivt sätt.

Tack!

Gävle, juni 2008

Linda Stark och Sabina Szmidt-Devall

## **ABSTRACT**

**Title:** HIAB on the move – a study about motivation at changes

**Level:** Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

**Author:** Linda Stark and Sabina Szmidt-Devall

**Supervisor:** Kerstin Mickelsson

**Date:** 2008 – June

**Aim:** This essay is written to illustrate the complexity about organizational changes and how these can affect the people who work in a company. The purpose of this essay is to examine changes in a company sensitive to economic fluctuations in the engineering industry. We want to find understanding about how changes may affect the motivation and loyalty among the employers at the engineering floor.

**Method:** The main approach in this essay is that we adopt a reflective attitude in our research. In investigations that is a way of relating to the “reality”, where the objectivity doesn’t have to be in focus. Theories have been found during the writing process and we have construe and reflect on that data. Qualitative method was a great part in the study where we interviewed six persons at HIAB AB. HIAB is a global company active in the engineering industry. We talked to the management on the factory which was the CEO and the head of the personnel, the stuff which was three employers from the production and the trade-union leader. We asked questions to them about organizational changes in general and the resistance against that, and the affects of motivation and loyalty. We also discussed about an ongoing changing project, called “On the move”.

**Result & Conclusions:** The study gets a result that shows the connection between organizational changes and motivation and loyalty among the employers. If there is an extensive change where an individual affects negative the motivation as well as loyalty subsides, and vice verse, if there is a change that affects an individual positive the motivation and the loyalty rise. A company could get more profit if they start to work more with value added issues as motivation and loyalty among the employers.

**Suggestions for future research:** Further research in this area could be that after a while evaluate the ongoing project “On the move”. How well did it go and did the company reach their visions and goals about the project. The head of the personnel had a theory that there is a connection between numbers of employees and disloyalty. If the number of employers arise above a hundred the risk of disloyalty is higher. That thesis could be interesting to study closer.

**Contribution of the thesis:** We think that this essay contributes with awareness about organizational changes and the difficulty that is related to handle the human beings and their motivation and loyalty in situations which arises in a company.

**Key words:** Organizational change, Resistance, Motivation, Loyalty.

## **ABSTRAKT**

**Titel:** HIAB i rörelse – en studie kring motivation vid förändringar

**Nivå:** C- uppsats för kandidatexamen i företagsekonomi

**Författare:** Linda Stark och Sabina Szmidt-Devall

**Handledare:** Kerstin Mickelsson

**Datum:** 2008 – juni

**Syfte:** Uppsatsen är skriven för att illustrera svårigheterna med organisationsförändringar och hur dessa påverkar människorna som arbetar inom ett företag. Syftet med uppsatsen är att undersöka förändringar i ett konjunkturkänsligt företag inom verkstadsindustrin. Vi vill söka förståelse om hur förändringar kan påverka motivationen och lojaliteten hos personalen på verkstadsgolvet.

**Metod:** Det centrala förhållningssättet i uppsatsen är att vi antar en reflekterande attityd i vår undersökning. I forskningssammanhang innebär det ett sätt att relatera till ”verkligheten” och det objektiva behöver inte stå i centrum. Teorier har insamlats under skrivprocessen och vi har tolkat och reflekterat den informationen. Kvalitativ metod var en stor del i studien där vi intervjuade sex personer på HIAB AB. HIAB är ett globalt företag som är verksam inom verkstadsindustrin. Vi samtalade med ledningen på fabriken som representerades av VD: n och personalchefen, anställda som bestod av tre anställda från produktionen samt fackklubbsordföranden. Vi ställde frågor till dem om organisationsförändringar generellt och motståndet mot dessa samt hur det påverkar motivationen och lojaliteten. Vi diskuterade också det pågående förändringsprojektet som kallas ”On the move”.

**Resultat & slutsats:** Studien får fram ett resultat som visar sambandet mellan organisationsförändringar och motivation och lojalitet hos de anställda. Om det är en större förändring som påverkar en individ negativt så sjunker motivationen och även lojaliteten, och tvärtom, om en förändring påverkat en individ positivt så stiger motivationen och lojaliteten. Ett företag kan nå större vinster om de börjar arbeta mer med mervärdeskapande åtgärder som motivation och lojalitet bland de anställda.

**Förslag till fortsatt forskning:** Vidare forskning inom det här området kan vara att efter ett tag utvärdera det pågående projektet ”On the move”. Hur lyckat blev det och uppnådde företaget projektets visioner och mål. Personalchefen hade en teori om att det finns ett samband mellan antal anställda och risken för illojalitet. Om antalet anställda överstiger hundra stycken ökar risken för illojalitet. Hypotesen kan vara intressant att studera närmare.

**Uppsatsens bidrag:** Vi tycker att uppsatsen bidrar med att uppmärksamma organisationsförändringar och svårigheterna som är förknippade med att hantera människor och deras motivation och lojalitet i situationer som uppkommer inom ett företag.

**Nyckelord:** Organisationsförändring, Motstånd, Motivation, Lojalitet

## Sammanfattning

Företagen måste anpassa sin verksamhet för att överleva på marknaden och organisationsförändringar är något som de flesta är med om under sitt yrkesverksamma liv. I detta arbete kommer vi att titta närmare på hur förändringar påverkar människan. Uppsatsens syfte är att undersöka förändringar i ett konjunkturkänsligt företag inom verkstadsindustrin. Vi vill söka förståelse kring hur förändringar kan påverka motivationen och lojaliteten hos personalen på verkstadsgolvet. Företaget där studien genomförs heter HIAB AB i Hudiksvall. Till grund för den empiriska delen i uppsatsen har vi valt att genomföra muntliga intervjuer på företaget med tre stycken verkstadsarbetare, VD, personalchef samt fackklubbsordföranden. Det förhållningssätt vi använder oss utav i forskningen ställer åt sidan de mer vanliga sätten så som deduktion, induktion och abduktion. Vi antar istället en reflekterande attityd som i forskningssammanhang är ett sätt att förhålla sig till ”verkligheten”, där det objektiva inte behöver stå i centrum. De teorier som vi har valt att fokusera på är; Förändringsbanor inom industri, Förändring som ekvation, Motståndshantering, En teori om motivation och Konstruktivt förändringsarbete. Undersökningen av teori och praktik visar att motivation och lojalitet påverkas vid förändringar då det gäller anställda på HIAB. Hur det påverkas beror på vilken sorts förändring som genomförs. Resultatet av en förändring i något negativt för den enskilde så brukar motivationen sjunka, även lojaliteten mot företaget, men det kan också vara tvärtom om förändringen medför någonting positivt. Det kan också röra sig om en förändring som inte berör individer direkt, det blir då svårare att säga vilken effekt som den kan medföra. Det man i större utsträckning borde se och faktiskt aktivt börja arbeta med är människan. Bland det strikt affärsmässiga tänkandet måste det få finnas utrymme för fundering kring mervärdeskapande åtgärder, så som motivation och lojalitet. Med uppsatsen hoppas vi kunna så ett tankefrö där man ser vinsterna med att jobba med motivationsfrågor, men även lojalitetsfrågor.

**Nyckelord:** Organisationsförändring, Motstånd, Motivation, Lojalitet.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning.....</b>	<b>8</b>
1.1 Problemformulering .....	10
1.2 Syfte .....	10
1.3 Frågeställningar .....	10
<b>2. Metod och förhållningssätt.....</b>	<b>11</b>
2.1 Valen och tillvägagångssättet.....	12
2.1.1 Teoristudier .....	12
2.1.2 Besök .....	13
2.1.3 Intervjuer .....	13
<b>3. Teori.....</b>	<b>15</b>
3.1 Förändringsbanor inom industri .....	16
3.2 Förändring som ekvation.....	17
3.3 Motståndshantering .....	18
3.4 Vad är motivation?.....	20
3.5 Vad är lojalitet? .....	20
3.6 Konstruktivt förändringsarbete .....	21
3.7 Sammanfattning av teorier. ....	22
<b>4. Empiri.....</b>	<b>24</b>
4.1 ”Det Glada Hudik” .....	24
4.2 HIAB och branschen - en resumé från genesis tills nu. ....	24
4.3 ”On the move” – den aktuella förändringen.....	26
4.4 Intervjuer .....	26
4.4.1 HIAB om ”On the move” .....	27
4.4.2 HIAB om Förändringar och Motstånd .....	29
4.4.3 HIAB om Motivation .....	32
4.4.4 HIAB om Lojalitet .....	35
4.5 Sammanfattning av intervjuerna .....	38
<b>5. Diskussion kring svaren.....</b>	<b>39</b>
5.1 Förändringar .....	39
5.2 Förändringar och Motstånd .....	41
5.3 Motivation .....	42
5.4 Lojalitet .....	43
<b>6. Slutsatser .....</b>	<b>43</b>

<b>7. Förslag till fortsatt forskning .....</b>	<b>45</b>
<b>8. Källförteckning.....</b>	<b>47</b>
<b>9. Bilagor .....</b>	<b>49</b>
Bilaga 1. Ändrade ägarförhållanden.....	49
Bilaga 2. Intervjufrågor .....	51

## 1. Inledning

Det finns en allmän åsikt att dagens industrier ofta flyttar produktionen till lågkostnadsländer. Även om industrier och dess produktion stannar kvar i det ursprungliga landet måste dessa ständigt förändras för att vara mer effektiva, både affärsmässigt och vad det gäller den hållbara utvecklingen. Det gäller att vara kreativ och det går inte att fastna i det nya, som redan imorgon blir det gamla. Man måste alltid ligga steget före innan morgondagen kommer. Därför anser vi att frågan gällande förändringar inom en organisation/industri ständigt är aktuell. Förändring är med säkerhet en nödvändig företeelse i namn av en hållbar utveckling och utveckling överhuvudtaget. Organisationsutveckling, med förändring som kontenta, har vuxit med tiden, som svar på behoven från arbetsgivare. Arbetsgivare eftertraktar anställdas engagemang för att de förstår sambandet mellan anställdas medverkan och en organisatorisk succé.<sup>1</sup> Men det är inte alltid förändringar blir väl bemötta och det beror bland annat på omständigheter som finns innan och under förändringarna. De negativa associationerna förknippade med förändring medför enligt Udo Zander<sup>2</sup>, professor i internationellt företagande, att endast en av tio omorganiseringar lyckas, bara två blir någorlunda och sju går åt skogen.

Som stöd för de inledande antagandena gällande förändringar citerar vi en artikel ur Dagens Arbete<sup>3</sup>. Artikeln anknyter till den problematik vi ska fördjupa oss i under vår undersökning. Det ämnesområde vi vill ägna oss åt är förändring inom en organisation.

”Suck, nu är det dags igen! Vilken gång i ordningen? Nya omorganiseringar, nya ordningar, nya direktiv. Trots att det funkade rätt bra som det var. Omorganisering blir allt vanligare i svenska företag. Men de är sällan bra för de anställda.”

Henrik Nymansson som är klubbordförande för IF Metall vid Kalmar Industries i Lidhult har medverkat i en intervju genomförd av författaren till den citerade artikeln. Han har jobbat i företaget i trettio år och ser hur omorganiseringar blivit vardagsmat. Han säger att:

”Fyra till sex gånger om året görs mindre förändringar och en till två gånger större omorganiseringar. Visst kan det finnas något positivt med förändringar, men när det görs om och om igen reagerar man negativt. Det här påverkar personalen i högsta grad. Man tappar fart, energin går bara till att hålla på med organiserandet och inte åt jobbet. Vi förlorar mot konkurrenterna på det. Det är inte alltid det finns behov av förändringar heller. När det kommer en ny chef till exempel vill han gärna sätta sin egen prägel på saker och ting. Då är det lätt att börja riva ned, utan att egentligen ha förmågan att bygga upp igen. Kanske han vill införa sitt eget lönesystem som han har med sig i portföljen, i stället för att lära sig det lokala system som redan är förankrat och fungerar bra. Sådant känns bara meningslöst och till slut bryr man sig inte. Man blir likgiltig, det kvittar liksom. Man vet ju att snart kommer det ändringar igen. Att protestera leder knappast någon vart. Ägarna bestämmer. Vi kan säga

---

<sup>1</sup> [www.12manage.com/methods ...](http://www.12manage.com/methods...)

<sup>2</sup> Alrutz, M. (2006)

<sup>3</sup> Alrutz, M. (2006)



vad vi tycker, men vi ägs av ett utländskt företag som inte har samma fackliga traditioner, så de bestämmer som de vill i alla fall.”

Arbetspsykologen Harald Berg bekräftar det nyss sagda och tillägger att: ”Människan egentligen inte är konstruerad för den moderna förändrings hetsen. Folk söker i grunden stabilitet utan för stora förändringar i tillvaron. Ännu svårare är det när förändringarna trycks ned på en uppifrån. Det som händer när människans trygghet hotas är väl känt. Antingen flyr man, går till angrepp – eller spelar död. Utåt sett kan det verka som om man accepterat förändringarna, man fogar sig nödtorftigt, men innerst inne gör man inte det. Man ger upp och struntar i alltihop. Det blir en sorts passivt motstånd. På så vis tappar företaget kraft och omorganisationen får inte den effekt som ledningen hade tänkt sig. Ett annat, lite mer konstruktivt sätt att reagera är att gilla läget. Men då måste man få vara med och ställa vissa krav, annars fungerar det inte. Gilla läget och göra sitt bästa är möjligt om man får tydliga svar på frågor som: Vad handlar det om? Hur ska det gå till? Hur ska det bli? Vem bestämmer? Var och när? Man måste få veta och det måste finnas goda skäl till förändringarna annars kan man inte acceptera besluten. Lyckade omorganiseringar bygger på att facket och medarbetarna är med i processen från början och får göra sin röst hörd i varje fas. Att förklara problemen och be om medarbetarnas synpunkter är viktigt. Öppenhet och prestigelöshet är naturligtvis ett villkor. Dessutom måste förändringsprocesser få ta tid (men det kan givetvis vara svårt om företaget blöder). Människor behöver tid att smälta, fundera och anpassa sig”

Udo Zander, säger att snabba chefsbyten och verksamhetsförändringar gör att företaget bryts ned, vilket är kostsamt och tar tid att reparera. Dilemmat vid omorganisering är att en ny formell struktur inte leder till ett förändrat beteende hos de anställda. Om cheferna vill förändra värderingarna är det meningslöst om inte medarbetarna involveras från början.<sup>4</sup>

Alrutz artikel har kommit till i samband med en pågående förändring inom Kalmar Industries i Lidhult. Vi tror att detta även kan vara användbart då det gäller andra organisationer. För att kunna ta ställning till detta antagande och med en reflektion på det nu lästa, förflyttar vi oss därför från Kalmar Industries i Lidhult till ett annat företag inom samma koncern, Cargotec-koncernen, nämligen till HIAB AB i Hudiksvall. Företaget tillverkar lyftkranar och är verksam i en konjunkturkänslig bransch. Ledningen på HIAB måste hela tiden optimera sin verksamhet för att snabbt och effektivt kunna anpassa sig efter de olika konjunktursvängningarna.<sup>5</sup> Detta har inneburit en hel del omstruktureringar genom åren och en ny omorganisering är på gång även nu, vilken kallas för ”On the move”. Vi antar att detta kan väcka blandade känslor bland anställda hos företaget. Det finns också en risk att ledningen i en virvel av förändrings hetsen glömmer bort människan, som är en viktig del av helheten i det här sammanhanget.

---

<sup>4</sup> Alrutz, M, (2006)

<sup>5</sup> Intervju med VD: n på HIAB

## **1.1 Problemformulering**

Det vi kan konstatera efter att ha läst igenom HIAB: s årsredovisningar och historik är att mycket har hänt inom företagens verkstadsväggar. HIAB har tillhört många olika koncernledningar. Många har varit med och styrt och bestämt hur verksamheten ska se ut och en omorganisation är även på gång nu, ”On the move” med start 2008. I den genomgripande förändringsatmosfären finns det inte stort utrymme för att fokusera på människan och det är det som vi vill göra i samband med vår undersökning. Vi vill titta närmare på hur förändringar påverkar människorna på verkstadsgolven särskilt då det gäller människornas motivation och lojalitet i sitt arbete på HIAB AB.

Det kan vara av intresse att bekanta sig med de ändrade ägarförhållandena under den gångna tiden. Där kan man konstatera att mängder av ägarbyten har gjorts, och med dem var förändringar inom organisationen ett faktum. Se Bilaga 1: Ändrade ägarförhållanden.

## **1.2 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka förändringar i ett konjunkturkänsligt företag inom verkstadsindustrin. Vi vill söka förståelse kring hur förändringar kan påverka motivationen och lojaliteten hos personalen på verkstadsgolvet.

## **1.3 Frågeställningar**

För att komma till ett resonemang kring hur förändringar i företaget påverkar människornas motivation och lojalitet i sitt arbete på HIAB AB ställer vi följande frågor som ska diskuteras för att uppnå vårt syfte:

1. Hur ser ledning i företaget på förändringar?
2. Hur ser anställda på verkstadsgolvet på förändringar?
3. Hur kan anställdas motivation och lojalitet påverkas vid förändringar?

## 2. Metod och förhållningssätt

De vanliga inom forskningen förhållningssätten är deduktion, induktion och abduktion. Deduktiv<sup>6</sup> synsätt på relationen mellan teori och forskningspraxis genomförs utifrån hypoteser och idéer som härleds från teorier. Induktiv synsätt<sup>7</sup> innebär att teorin genereras utifrån praktiken. Abduktiv synsätt<sup>8</sup> är en blandning av induktion och deduktion. Vi väljer att göra på ett annat sätt där det väsentliga gällande metoden i vår undersökning är att vi antar en reflekterande attityd. I forskningssammanhang är denna metod ett sätt att förhålla sig till ”verkligheten” där det objektiva inte behöver stå i centrum.<sup>9</sup> Istället lämnas det mer utrymme för bredare behandling av ämnet utifrån dess olika perspektiv när man tolkar en given information. Vi tar även hänsyn till hur vi som forskare socialt konstruerar oss själva, samtidigt som vi konstruerar ämnet i vår forskning.<sup>10</sup>

Efter insamlingen av materialet i form av teoristudier, besök och intervjuer kom vi fram till processen med att förena det tidigare skrivna i teorierna med det nyinsamlade materialet i empirin. För att kunna göra detta och för att kunna dra slutsatser har vi analyserat det vi progressivt har upplevt under arbetets gång, samtidigt som vi har tolkat våra intryck av det upplevda. Vårt bidrag i form av en slutprodukt har utvecklats av en forskning av reflekterande karaktär. Vi lägger därmed mindre tonvikt då det gäller att vara objektiv, för att vi anser att det är svårt i denna typ av studie. Alla bär på ett bagage av åsikter, intressen och värderingar, ett bagage som påverkar vilka beslut vi fattar och vilka tolkningar som görs när vi tar in och producerar information.<sup>11</sup> Detta påverkar hur vi uppfattar resultaten i till exempel en forskningsrapport.

Reflekterande forskning kännetecknas av två grundelement: tolkning och reflektion. Tolkning medför att alla, såväl triviala som icke-triviala referenser till empiri, är tolkningsresultat.<sup>12</sup> För all forskning gäller att tolkning föregår data. Tolkningen är i regel explicit, men den medvetne forskaren inser att andra tolkningar är möjliga. Man talar om råtolkningar ibland, även så kallade primärtolkningar, vilka är nödvändiga för att undgå ett kaos av osorterade sinnesintryck. Råtolkningar görs inför och i den ömsesidiga påverkan som en intervju innebär. Man tolkar vad och vem man kan fråga, vad som har sagts tidigare i intervjun, vad som sägs just nu, vad som är intressant och vad som är möjligt att få svar på etcetera. Under intervjun tolkar man också vad som är intressant och meningsfullt, vad som är ett begripligt svar och om intervjupersonen har förstått vad man vill uppnå med forskningen. Man tolkar också intervjupersonen och bandupptagningen i syfte att få fram ett utskrivet intervjuprotokoll.<sup>13</sup>

Tolkning står i centrum som ”vanligt” och är av väsentlig betydelse, men inte fullt ut, detta för att tolkningen har rättats efter det andra grundelementet som är reflektion. Reflektion

---

<sup>6</sup> Bryman, A, Bell, E, (2005). Sid 588

<sup>7</sup> Ibid. Sid 589

<sup>8</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

<sup>9</sup> Alvesson, M, (1994). Sid 322

<sup>10</sup> Gustafsson, J, (2002). Artikel

<sup>11</sup> Gustafsson, J, (2002). Artikel

<sup>12</sup> Alvesson, M, (1994). Sid 322

<sup>13</sup> Ibid. Sid 340-341

innebär att forskaren måste gå noggrant och reflektivt fram och fundera betydligt mer på vad empiriskt material betyder samt varför man gör vissa tolkningar, innan man uttalar sig om ”verkligheten” som sådan.<sup>14</sup> Reflektion handlar om att fundera kring förutsättningarna för sin aktivitet och att undersöka hur personlig och intellektuell involvering påverkar samspelet med vad som utforskas. Att agera reflektivt innebär att det är svårt att vara objektiv och beroende.<sup>15</sup> Detta har betydelse för hur man som forskare tolkar empiri.

Kärnan i reflektion är hänsynstagande för hur vi socialt konstruerar oss själva, samtidigt som vi konstruerar objekt i vår forskning.<sup>16</sup> Konstruktionsprocessen kräver följaktligen något att konstruera (exempelvis hur en förändring påverkar anställdas motivation), ett konstruerande subjekt (forskaren) och en social kontext som konstruerar forskaren (samhälle, språk, organisation). Vi strävar efter att ägna dessa tre element lika mycket uppmärksamhet och försöker utifrån våra förutsättningar ha en så bra balans som vi kan mellan dessa.

Vi har även antagit en reflekterande attityd då det gäller val av teorier, där vi tolkar innebörd med hänsyn till vår egen uppfattning. Val av teorier styrs av det ämne vi fokuserar på, nämligen förändring inom en organisation.

## **2.1 Valen och tillvägagångssättet**

Vi har valt att börja med teorier kring när en förändring sker, följt av vilka reaktioner som uppstår hos de berörda vid en förändring. Efter det att vi har fått kunskap om detta har vi vidare sökt teorier som betraktar sambandet mellan förändring och motivation hos de anställda samt deras lojalitet gentemot företaget som är i förändring.

Vi började vår kontakt med företaget genom ett studiebesök för att skapa oss en första bild av hur verksamheten ser ut. I vår undersökning har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod i form av intervjuer. Detta då vi tycker att det är givande att själva få träffa individerna på det berörda företaget.

Efter det att vi har avslutat intervjuerna resonerar vi kring det insamlade materialet. Det grundläggande i forskningsprocessen är att konfrontera de av oss granskade teorierna med den insamlade empirin. Vårt resonemang ska leda till slutgiltiga slutsatser gällande det utforskade ämnet. Diskussionen är utifrån hur vi uppfattar och tolkar det teoretiska och empiriska materialet vi har för våra händer och en annan tolkning är möjlig utifrån andra personers preferenser och perspektiv.

### **2.1.1 Teoristudier**

Teorier var för oss, under hela processen, förknippad med uppsatsskrivande. Bland mängder av teorier gällande organisation i förändring har vi valt dem vi tyckte var relevanta för vår forskning. Valet av teorier har styrts utifrån de frågor vi vill diskutera om när en organisationsförändring sker, och om reaktioner hos de berörda i samband med detta. Vidare

---

<sup>14</sup> Alvesson, M, (1994). Sid 12-13

<sup>15</sup> Ibid. Sid 321

<sup>16</sup> Ibid. Sid 322

har vi valt teorier som betraktar sambandet mellan förändring och motivation, samt lojalitet hos anställda gentemot företaget i förändring. Då det gäller teorier kring lojalitet har vi inte hittat några direkta källor som är relevanta för vårt arbete. I många avseenden kan man sammankoppla lojalitet och motivation. Genom att vara motiverad i arbetet visar man också en lojalitet gentemot arbetsgivaren. Vi har valt att ställa frågor om lojalitet till respondenterna vid våra intervjuer med förväntan att få intressanta svar vad det gäller ämnet. Vi lägger dock störst fokus i behandlingen av materialet på begreppet motivation.

En överblick angående de utvalda teorierna finns i kapitel tre i den här uppsatsen.

### **2.1.2 Besök**

Vi valde att göra ett studiebesök på HIAB i Hudiksvall en tid innan intervjuernas genomförande. Syftet med detta var att skapa oss en bild av företaget i verkligheten för att ha en mer reell uppfattning om hur kranfabriken i Hudiksvall faktiskt ser ut.

Det var fabrikschefen som tog emot oss och var vår guide under några timmar. Han började med att presentera företaget, organisationen och koncernstrukturen med hjälp av PowerPoint-bilder. Därefter började vår vandring på fabriksgolvet. Vi fick se hur en lyftkran föds, från det att de börjar skära ut de olika delarna i plåt med laser till de lackerades och testades och slutligen var leveransklara till den beställande kunden. Tillverkningsprocessen var blandad, från datorstyrda maskiner som utförde svetsning till att människor skruvade fast bultar på de kraftfulla kranarna.

Besöket var i det stora hela ett givande moment gällande våra ansatser till arbetet, och syftet med detta blev uppfyllt. Vi fick det vi ville, nämligen en första inblick i verksamheten och en uppfattning om produktionen vid kranfabriken i Hudiksvall.

### **2.1.3 Intervjuer**

Vi förstår efter att ha studerat forskningsmetoder i litteraturen att det finns olika fördelar och nackdelar i valet av undersökningsmetod. I och med valet av metod ska man utgå från de frågeställningar och problem som undersökningen ska fokusera på. Därefter får man ta ställning till vilken metod som passar syftet med undersökningen bäst. Val av metod påverkas också av praktiska faktorer såsom tid och pengar. Väljer man att använda sig av frågeformulär eller enkätundersökningar, så är det tidskrävande då denna form sätter stora krav på utformningen och uppbyggandet av enkäten. Fördelen är att det istället går ganska fort att sammanställa svaren efter undersökningens slut. Väljer man att använda sig av en intervjumetod så kan det vara lättare att formulera dessa frågor, då man mer för en diskussion med öppna frågor, men det går åt mycket tid till sammanställningen efteråt då svaren kan vara mycket långa och man ska tolka intervjupersonens svar.<sup>17</sup> Arbetet med att ta fram intervjufrågor tyckte vi var en ganska svår process. Vi fick väga in hur vi trodde att frågorna skulle uppfattas av respondenterna för att försöka vara så tydlig som möjlig i utformningen av dessa. Sammanställningen av svaren efteråt var som Andersson framhåller väldigt

---

<sup>17</sup> Andersson, B-E, (1985). Sid. 19-22.

tidskrävande. Vi hade spelat in intervjuerna på band och vi fick lyssna av och spola tillbaka flera gånger vid vissa partier då det ibland var svårt att uppfatta vad intervjupersonen sa.

Den muntliga intervjun ger en möjlighet att skapa en gemenskap med intervjupersonerna och intervjun blir mer i form av ett samtal utifrån de frågor man har. Detta sätt gör att man kan kontrollera om den intervjuade förstår frågorna rätt och man kan omformulera frågorna vid behov, samt att man kan studera och väga in ansiktsuttryck och reaktioner på frågorna.<sup>18</sup> Vi har mött en ganska lugn och avslappnad attityd då det gäller våra respondenter. Vid våra intervjuer upplevde vi att det till en början var en avvaktande attityd från de anställda medan ledningen hade ett mer avslappnat bemötande. Vi tror att detta till stor del kan bero på att ledningen samt klubbordförande är mer vana att vara i en sådan situation då de ofta sitter i förhandlingar och anställningsintervjuer med mera. Vi kan inte direkt säga att vi upplevde en gemenskap med intervjupersonerna utifrån vår tolkning av ordet gemenskaps innebörd.

För att fånga in de problemformuleringar som finns i undersökningen ställs höga krav när det gäller utformningen och valet av intervjufrågor. Man måste fundera noga på vilken information som behövs för att kunna belysa frågeställningarna. En annan aspekt man måste ta hänsyn till när man väljer intervjufrågor är hur känsligt undersökningsämnet är hos de intervjuade. Frågor som för konstruktören av dessa kan tyckas vara bra utformade och tydliga, kan tolkas på ett helt annat sätt av de olika individerna som intervjuas.<sup>19</sup> Vi anser att våra frågor kan klassificeras som känsliga då själva ämnet kan vara svårt att diskutera, främst vad det gäller de anställda då vi som intervjuare berör människans inre tankar. Vi upptäckte att intervjupersonerna kunde mjukna upp och berätta mer öppen hjärtligt ju längre in i intervjun vi kom.

Vi har formulerat sammanlagt sju frågor vilka vi har delat in i två segment. Segment ett har bestått av frågor gällande den aktuella (specifika) förändringen ”On the move” och segment två har bestått av frågor av en mer allmän (generell) karaktär gällande förändringar inom en organisation. Segment ett skapades för att få fram bland annat information om ”On the move”. Segment två skapades för att kunna resonera kring förändringen inom en organisation och motstånd mot en förändring och för att kunna resonera kring samband mellan förändring och motivation och lojalitet mot företaget.

För att nå fram till vårt resultat och utifrån det ämne vi behandlar i undersökningen har vi valt att intervjua VD: n för HIAB i Hudiksvall, personalchefen, Metalls fackklubbsordförande på HIAB, samt tre anställda på verkstadsgolvet. Vi har gjort ett medvetet val när vi plockade ut de tre anställda. Vi valde en person som har en relativt positiv syn på förändringar och en som har en relativt negativ syn. Eftersom det till största delen är män som jobbar på fabriken var det naturligt att två män blev våra respondenter, men för att balansera dessa valde vi en kvinna som tredje intervjuperson. Vi kommer dock inte att belysa svaren ur ett genusperspektiv i och med detta val. Då vi genomförde intervjuer med ledningen och facket först bad vi klubbordföranden att hjälpa oss att ordna tre intervjupersoner från golvet, utifrån ovanstående premisser.

---

<sup>18</sup> Andersson, B-E, (1985). Sid 24-25

<sup>19</sup> Ibid. Sid 68-72

Vi har kunnat valt att begränsa oss till att endast få verkstadsarbetarnas syn på förändringar, motivation och lojalitet, eller enbart ledningens, men vi vill få in hela spektret för att kunna få en bredare helhetsbild. Vi väljer också att begränsa oss till HIAB i Hudiksvall, då det av kostnads- och tidsskäl är det mest gångbara för oss. Vi är medvetna om att andra svar och resultat säkerligen skulle kunna utfalla om vi t ex valde att intervjua moderbolaget Cargotecs styrelseordförande och VD i Finland om just den pågående förändringen ”On the move”.

Vi har valt att en tid innan intervjuerna presentera vad undersökningen handlar om samt vad syftet med undersökningen är. Detta för att respondenterna innan intervjuerna ska ges möjlighet att få en förståelse kring valet av uppsatsämne och hur vi har tänkt utforma den. Vi har också valt att skicka ut frågorna några dagar innan intervjutillfället för att de i lugn och ro ska kunna gå genom frågorna och för att vi vid intervjutillfället ska kunna börja med att diskutera kring frågornas utformning och reda ut eventuella frågetecken kring dessa.

Frågornas utformning är av en öppen karaktär, detta för att låta intervjupersonerna själva i stor utsträckning få berätta fritt utifrån dessa frågor. Med det menas att inga färdiga svarsalternativ ges utan intervjupersonen lämnas frihet att själv fundera ut ett utförligt och förhoppningsvis uttömmande svar. Detta leder till att intervjuerna får tolka svarens betydelse i efterhand. Nackdelen med denna metod är att tolkningsprocessen kan bli mycket svår och krävande.<sup>20</sup> Vid tolkningen gällande svaren från intervjuerna har vi upplevt det som en av de tyngre bitarna i uppsatsskrivandet. Därför att man måste lyssna på vad som har sagts, samt tolka in intervjupersonens tonläge för att försöka förstå vad de egentligen menar och deras reaktioner i form av ansiktsintryck med mera. Sedan gäller det för oss att återge detta i skriven form i uppsatsen på ett så avspeglade sätt som möjligt.

Efter arbetet med utskrivningen av samtliga intervjuer, äger vi en del information som ska stå grunden till bland annat tolkning och reflektion. Vi vill understryka att alla våra respondenter var benägna att ge oss den information vi frågade efter. Vi uppfattar att vissa av frågorna var lättare att besvara än andra, men i stort sett är vi nöjda med respondenternas engagemang.

### 3. Teori

Anställdas medverkan vid förändring och användandet av konsulter för att hantera reaktionerna mot förändringar, utgör exempel på ett nytänkande som även eliminerar de tidigare managementteorierna.<sup>21</sup> Där begreppet och förhållningssättet taylorismen, med grundaren Fredrick Winslow Taylor starkt avspeglade sig i organisationer. Denna ”befalla- och- kontrollera” - metod<sup>22</sup> drog en tydlig linje mellan chefer och anställda. Den representerande filosofin var att ”arbetare producerar och chefer tänker”. Taylors metod var en reflektion vid den tiden, det vill säga att den industriella tidsepoken, med dess fabriksfackförenings- och monteringsbandsmiljöer, behövde en tajt ledningskontroll.<sup>23</sup>

Taylors bild överlämnar så småningom plats för mer humaninriktad relationsrörelse, där

---

<sup>20</sup> Andersson, B-E, (1985). Sid 73

<sup>21</sup> [www.12manage.com/methods...](http://www.12manage.com/methods...)

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

organisatorisk psykologi och gruppdynamik utvecklades. Detta resulterar även i att organisationer antar allt mer lärande egenskaper. I ”Den femte disciplinen” av Peter Senge<sup>24</sup> berättas att: ”i en lärande organisation vidareutvecklas ständigt människors förmåga att förverkliga sina mål, där utvecklas nya och expansiva sätt att tänka, där finns en strävan mot gemensamma mål och där lär sig människorna att ständigt söka kunskap tillsammans, helhetssynen är nödvändig för att vi skall lyckas med detta”. En lärande organisation har börjat tagit form och en beskrivning av detta citeras av Ekstam<sup>25</sup>: ”En lärande organisation nyttjar all den intelligens, kunskap och erfarenhet som medarbetarna besitter i avsikt att ständigt utvecklas på sätt som är fördelaktiga för dess intresser.” De teorier som vi har valt att fokusera på handlar i mångt och mycket om hur man gör för att dra nytta av sådana resurser. Förändringsbanor inom industri<sup>26</sup>, Förändring som ekvation<sup>27</sup>, Motståndshantering<sup>28</sup>, En teori om motivation<sup>29</sup>, Konstruktivt förändringsarbete<sup>30</sup>, är de valda teorierna som presenteras i de näst kommande avsnitten.

### 3.1 Förändringsbanor inom industri

McGahan<sup>31</sup>, författare och professor i Management i Boston, har förklarat förändringsbanor inom en industri. Detta skildras i en modell som publicerades för första gången i HBR (Harvard Business Review) 2004. Hon menar att det finns två typer av hot som medför att industrier förändras. Det första är ett hot mot generella verksamheter i den aktuella industrin och det andra är ett hot mot generella tillgångar i den aktuella industrin. Med den generella verksamheten menas den verksamhet hos företag som ursprungligen genererat vinster och med generella tillgångar menas samtliga tillgångar både materiella resurser och immateriella resurser såsom kunskap och varumärke. En kombination av de här två nämnda typerna av hot gör att en industri kan förändras på följande sätt: radikalt, progressivt, kreativt, och förmedling.<sup>32</sup>

Radikalt sätt av förändring inträffar då den generella verksamheten och de generella tillgångarna hotas på något sätt.<sup>33</sup> Dessa hot motverkas genom följande åtgärder, nämligen att man ska fånga kortsiktiga vinster och låta bli att göra investeringar, som i ett längre perspektiv kan hindra från att minska på avtalade åtagande. Det vore bra att uppskatta hastigheten på tillgångarnas värdeminskning och lägga fokus på de starka sidorna samt att koncentrera sig på de segment där man vet att man kan skydda sitt konkurrensläge. I och med det avvaktar man med några ansatser på de segment där man vet att positionen försvinner snabbt och oundvikligt.

Progressivt sätt av förändring inträffar då varken den generella verksamheten eller de

---

<sup>24</sup> Senge, P, (1995). Sid. 17

<sup>25</sup> Ekstam, K, (2002). Sid. 184

<sup>26</sup> McGahan, A, (2004)

<sup>27</sup> Beckhard, R, Harris, R T, (1987). Sid 89-92

<sup>28</sup> Kotter, J P, Schlesinger, L A, (1979). Artikel

<sup>29</sup> Maslow, A, (1954)

<sup>30</sup> Angelöw, B, (2006)

<sup>31</sup> McGahan, A M, (2004). Artikel

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid.



generella tillgångarna är hotade på något sätt.<sup>34</sup> Det bästa sättet att hålla sig kvar är att man utvecklar sig och blir störst.

Kreativt sätt av förändring inträffar då den generella verksamheten är stabil men de generella tillgångarna hotas.<sup>35</sup> I ett sådant läge måste man göra en uppskattning av hastigheten på tillgångarnas värdeminskning, samtidigt som man lägger fokus på starka sidor och koncentrerar sig på de segmenten där man vet att det går skydda det aktuella konkurrensläget. Dessutom låter man bli de segment där man vet att den aktuella positionen försvinner snabbt och oundvikligt.

Förmedling är ett sätt av förändring som sker då den generella verksamheten hotas på något sätt, men de generella tillgångarna är stabila. Här kan man säga att kundrelationer är hotade. I ett sådant fall vore det bäst att aggressivt jaga vinster och undvika investeringar som i ett längre perspektiv kan hindra företaget från att minska på avtalade åtagande.<sup>36</sup>

McGahan har i denna modell ordnat och namngivit de olika förändringar som inträffar inom industriella organisationer. Dessutom ger hon ”tips” om olika strategier vid olika situationer. I samband med årliga rapporter som upprättas bedömer man läget. Det är då som det tas beslut om olika åtgärder som resulterar i att förändring är ett faktum. Detta beroende på den aktuella ställningen som en viss industri befinner sig i. Utifrån detta kan det vara nyttigt för beslutsfattarna att bekanta sig med ekvation av förändring som följer nedan, för att bedöma möjligheter och villkor till att förändra en organisation/industri.

### 3.2 Förändring som ekvation

Förändringsekvationen av Richard Beckhard och Reuben T. Harris (1987)<sup>37</sup> är ett tankeverktyg som snabbt kan ge en tankebild över möjligheter och villkor till att förändra en organisation. Ekvationen består av tre faktorer; Missnöje och då menas missnöje med den aktuella situationen. Vision, en vision av vad som är möjligt i framtiden, bortsett från den aktuella situationen som framkallar missnöje. Första stegen, det vill säga de uppnåeliga första stegen mot att uppnå vision av vad som är möjligt i framtiden. Om alla de tre faktorer är på plats då finns det stora chanser att motståndet minimaliseras eller besegras helt. Om någon av de tre faktorerna är noll, eller nära noll, kommer produkten också att bli noll, eller nära noll, och motståndet till förändring kommer att dominera.<sup>38</sup>

**Missnöje x Vision x Första stegen > Motstånd**

Källa: [www.12manage.com](http://www.12manage.com)

<sup>34</sup> McGahan, A M, (2004). Artikel

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Beckhard, R, Harris, R T, (1987). Sid 89-92

<sup>38</sup> Ibid.

Det framgår utifrån den här ekvationen att det är lättare att fatta beslut angående initieringen av en förändring. Om det finns incitament som tyder på att motstånd inte blir det som dominerar så kan man då bortse från att lägga tid och resurser på att hantera den. Dock bör man vara försiktigt med sin optimism då det inte går att förutse vad som kommer att hända vid en förändring, speciellt i organisationer med många medlemmar, motstånd i mer eller mindre utsträckning möter man ändå. Detta är grunden till att en rad frågor aktualiseras här, nämligen vilka som är skälen till att motstånd kan uppkomma och dominera och hur man gör för att hantera detta. Teori om detta presenteras i nästa avsnitt.

### 3.3 Motståndshantering

Det finns mängder av teorier som betraktar motstånd till förändring. Kotter och Schlesinger<sup>39</sup> har tagit fram en modell som visar fyra skäl till motstånd vid förändring och sex angreppssätt för att hantera dem. Enligt de två forskarna och det som framgår utifrån deras studie är att vissa personer motsätter sig förändring på grund av; Trångsynthet och egennytta<sup>40</sup>. Det innebär att vissa personer är besvärade över konsekvensen av förändringen ur en självisk aspekt och hur den kommer att påverka deras egna intressen, istället för att betrakta den effekt förändringen kan generera och att den eventuellt kan få framgång i affärsverksamheten. Missförstånd<sup>41</sup> på grund av otillräckligt med information, som beror på kommunikationsproblem. Låg tolerans<sup>42</sup> mot förändring på grund av att vissa personer anser att grogrunden i deras arbete är stabilitet och de har svårt att rubba på någonting där utav. Olika bedömningar av situationen<sup>43</sup> på grund av att vissa personer inte håller med gällande de fördelar och nackdelar det blir i och med förändringsprocessen.

Samtliga begrepp: trångsynthet, missförstånd, låg tolerans mot förändring och olika bedömningar av situationen som resulterar i allmänt missnöje och i sin tur leder till att motståndet till förändring dominerar.

Enligt Kotter och Schlesinger finns det sex angreppssätt för att hantera förändringsmotstånd, som är beroende av de tidigare nämnda skälen till motståndens uppstående. De användbara angreppssätten är;

Utbildning och kommunikation<sup>44</sup> - man använder detta sätt då det finns brist på information, eller att information och analys av information är felaktig. En av de bästa vägarna till att besegra motstånd till förändringar är att på ett tidigt stadium utbilda personer om förändringsansatsen. Förberedande kommunikation och utbildning hjälper förändringsobenägna personer att se logiken bakom förändringsansatserna. Detta reducerar ogrundade och oriktiga rykten angående effekterna av förändringen på organisationen.

Deltagande och medverkan<sup>45</sup> - man använder detta sättet då initiativtagarna inte har all den

---

<sup>39</sup> Kotter, J P, Schlesinger, L A, (1979). Artikel

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

nödvändiga informationen förberedd före förändringen och där andra har betydande makt att utöva motstånd. När förändringsobenägna personer är involverade i förändringsansatserna så kan det vara mer sannolikt att de önskar förändra istället för att motsätta sig dem.

Assistans och support<sup>46</sup> - man använder detta sättet då personer är förändringsobenägna på grund av anpassningssvårigheter. Genom att vara stödjande för de personerna har cheferna en stor chans att förhindra potentiellt motstånd. Ledningens engagemang och support hjälper de förändringsobenägna personerna att hantera deras rädsla och ångest under övergångsperioden. Det representativa för detta tillvägagångssätt är specialutbildning och rådgivning utanför de normala lokalerna.

Förhandling och överenskommelse<sup>47</sup> - man använder detta sättet då någon eller någon grupp kan komma att förlora något som resultat av den aktuella förändringen och att det finns en betydande makt hos dem som individ eller grupp att motsätta sig den aktuella förändringen. Ledningen brukar då erbjuda ett incitament till förändringsobenägna att inte motsätta sig förändringen. De kan få veto på vissa bestämda delar av förändringen som är hotade, eller de kan erbjudas incitament till att lämna företaget genom t ex ersättning enligt fallskärmsavtal.

Manipulering och samverkan<sup>48</sup> - man använder detta sättet då andra angreppssätt inte fungerar och är för dyra. Man använder en manipuleringsteknik som innebär en samverkan med förändringsobenägna personer. Man väljer en ledare bland de personer som motsätter sig den aktuella förändringen och denne ska delta i förändringsinsatsningen. Dessa ledare kan ges en symbolisk roll i beslutsfattandet, men om personerna i frågan känner på sig att de manipuleras kan det resultera i helt omvänt riktning, nämligen att motståndet kan ökas ännu mer än det vore ursprungligen.

Uttalade och underförstått tvång<sup>49</sup> - man använder detta sättet då det är skyndsamt som styr. Det är en sista utväg. Ledningen kan tydligt eller underförstått tvinga förändringsobenägna personer att acceptera förändring och varje försök till motstånd kan resultera med jobbförlust, avskedande, omplaceringar eller att en befordringsväg kan stoppas eller helt elimineras.

Det kan finnas många orsaker till uppkomsten av motstånd. Här har nämnts fyra skäl som omfattar detta övergripande. Hur människor reagerar på förändringar kan vara väldigt individuellt. Det gäller att som ledare för en organisation vara medveten om olikheterna och förstå att man måste hantera motståndet på olika sätt. För att sammanfatta de sex angreppssätten för att hantera motståndet så är det viktigt att skapa förståelse för en förändring. För att lyckas med det måste man informera och engagera människorna och ett engagemang når man genom att motivera. Begreppet motivation kommer att förklaras närmare i efterföljande kapitel.

---

<sup>46</sup> Kotter, J P, Schlesinger, L A, (1979). Artikel

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

### 3.4 Vad är motivation?

Nationalencyklopedin<sup>50</sup> beskriver motivation på följande sätt: ”Motivation (av motiv), sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter igång, upprätthåller, och riktar beteende.” Människans olika behov rangordnas av Maslow, från de lägre fysiska behoven till de högre behoven såsom uppskattning och självförverkligande. Högre behov aktiveras först då de lägre är tillfredsställda. Uppnådd motivation antas komma från de mer grundläggande motivationsprocesserna som förändras utifrån samhälle och gemenskap.<sup>51</sup>

Maslow<sup>52</sup> fastslår att:

1. “An individual needs are arrayed in a hierarchy from lower-order to higher-order needs and
2. A satisfied need is no longer a motivator.”

Maslows teori om motivation till att tillfredsställa behov lyder: de individuella behoven är förverkligade i en hierarkisk ordning från att tillfredsställa de mest grundläggande behoven som att äta och att sova, till att tillfredsställa de mest sofistikerade behoven som att förverkliga sina drömmar. Då de redan tillfredsställda behoven inte längre skapar motivation, saknas det drivkraft till att söka tillfredställelse.<sup>53</sup>

Utifrån vår tolkning av Maslow så är motivation ett grundläggande behov människan har. Människan strävar hela tiden framåt och har man uppnått de mer grundläggande behoven så strävar man vidare mot nya mål. I en organisation gäller det att skapa en känsla av motivation hos arbetstagaren, där denne visualiserar företagets visioner så att individen får ett engagemang, att tillsammans med sina medarbetare driva förändringsprocessen mot företagets mål. Innan vi går in på hur man genom motivation skapar ett konstruktivt förändringsarbete återger vi i nästa kapitel en förklaring av ordet lojalitet därför att detta ord av många kan associeras med begreppet motivation.

### 3.5 Vad är lojalitet?

Vi har inte några teorier angående lojalitet med i vår uppsats, men vi vill ändå använda oss utav ordet i vår empiriska undersökning. Nedan visar vi en förklaring av orden lojalitet och lojalitetsplikt utifrån Nationalencyklopedins förklaring<sup>54</sup>:

”Lojalitetsplikt, samlingsterm för olika förpliktelser för arbetstagare gentemot arbetsgivare. Plikten utgör kärnan i arbetstagares anställningsavtal och har urgamla anor men är i huvudsak inte reglerad i lag utan följer av allmänna principer i arbetsrätten. Den innebär allmänt taget att arbetstagaren skall tillgodose arbetsgivarens intressen, vilket främst betyder att göra en fullgod arbetsinsats och inte konkurrera med arbetsgivaren samt iaktta tystnad rörande hemligheter. Viktiga inslag är även att arbetstagaren skall visa omsorg och aktsamhet samt

---

<sup>50</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Maslow, A, (1954) Sid. 105

<sup>53</sup> Maslow, A, (1954) Sid. 105

<sup>54</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

iaktta integritet genom att avstå från otillbörlig påverkan i arbetet och från bisyssla som kan inverka menligt på arbetet”.<sup>55</sup>

Begreppet används då man vill uttrycka att man står på någons sida och alltid är beredd på att hjälpa till. Man behöver inte vara motiverat för att vara lojal. Men motivationen kan stärka vår lojalitet. Vi vill med denna förklaring ge läsaren en förståelse på hur vi författare förhåller oss till ordet lojalitet då det återkommer under delar av uppsatsen. Vi går även vidare här och berättar att redan i begynnelsen av vår empiriska sökning har vi upplevt att begreppet motivation och ordet lojalitet går hand i hand och det är svårt att utesluta det ena från det andra. Existens av lojalitet liksom motivation kan variera beroende på rådande omständigheter inom en organisation. Fullgod arbetsinsats gör man då man presterar ännu mer och det gör man då man är lojal. De flesta människor är lojala, då de har en hög arbetsmoral<sup>56</sup>, men de kanske inte är motiverade ändå, och då arbetar de inte maximalt.

### **3.6 Konstruktivt förändringsarbete**

En viktig grundsten för det lyckade förändringsarbetet, är viljan och motivationen till detta.<sup>57</sup> Om en förändring ska vara konstruktiv gäller det att de anställda har en god förberedelse för förändringen och att de är motiverade. Desto fler anställda som ser vikten och behovet av en förändring, desto bättre blir resultatet av förändringen. Motivationen blir själva drivkraften för förändringsarbetet.

Viljan till förändring hänger ihop med en rad faktorer som socialpsykologen docent Bosse Angelöw åskådliggjort i hans motivationsmodell. De nämnda faktorer är dem som framkommer härnäst:

Vision och mål – de berörda upplever en önskan och insikt om behovet av förändringar.<sup>58</sup> Motiverade visioner med tydliga och rymliga mål. En viktig del för en organisationsledning i samband med en förändring är att involvera personalen, för att tillsammans skapa mål och visioner för företaget. Målen ska vara tydliga och formulerad så att hela organisationen kan förstå dessa. Det är viktigt att tydliggöra syftet med förändringen och att de enskilda individerna kan se sin egen personliga förbättring genom förändringen. Lyckas man med att få individerna att se detta uppnår man en drivkraft hos individerna som möjliggör att uppnå de uppsatta målen.

Delaktighet – möjlighet att påverka förändringen. De anställdas möjlighet att delta i förändringsarbetet kan resultera i en ökad vilja till förändring.<sup>59</sup> Ges de anställda ingen eller minimal möjlighet till deltagande kan det motsätta uppstå och motivationen kan istället sjunka. Möjligheterna för en människa att kunna påverka sin personliga situation har ett starkt samband med motivationen hos individen.

---

<sup>55</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

<sup>56</sup> Intervjuer

<sup>57</sup> Angelöw, B, (2006). Sid 49-50

<sup>58</sup> Angelöw, B, (2006). Sid 51

<sup>59</sup> Ibid. Sid 52

Tilltro – omgivningens positiva attityder stärker den enskildes förändringsförmåga.<sup>60</sup> Många studier har visat att ett positivt förhållningssätt som framhäver och fokuserar på personers starka egenskaper ökar individens benägenhet till förändring. För att skapa ett arbetsklimat där individer förväntas göra ett bra och resultatfullt arbete, gäller det att de ges förutsättningar och resurser för detta, då kan det också generera en ökad motivation.

Självförtroende – att tro på sin egen förmåga att förändra höjer motivationen.<sup>61</sup> En bristande självkänsla kan hämma personers möjlighet till att framgångsrikt lyckas med förändringar. Det gäller att överbygga detta genom att förstärka även de små, positiva förändringarna, för att på ett sådant sätt öka självförtroendet, så att individen höjer motivationen och tror på möjligheten att lyckas med förändringar.

Information och kunskap – ger en realistisk och tydlig bild av möjliga förändringar.<sup>62</sup> Själva förändringsarbetet speglas både av igångsättandet av förändringen och av implementeringen av denna. Viljan till förändring måste således vara på topp genom hela processen. För att nå framgång på den punkten gäller det att ha både självkänsla och motivation och till det stadiet når man genom att lyckas med det man tar sig för. Av den anledningen så gäller det att förändringar är tydliga och nåbara. Genom att lämna information och kunskap om förändringen i form av budget och annat gör man även målen realistiska. Motivationen måste hela tiden ges näring för att förändringsprocessen ska bli lyckad, detta når man genom att tydligt uppvisa reella och konkreta mål under genomförandet.

Trygghet – skapar en känsla av trygghet som är nödvändigt för att man ska vilja förändra.<sup>63</sup> Ofta kan förändringar skapa en viss sorts otrygghet. Denna otrygghet kan omvandlas till bränsle och drivkraft för att agera och ta initiativ. Det är också viktigt att man känner en grundtrygghet och en tillit, både till sin egen förmåga, men även till omvärlden. Utmaningen står i att omvandla den ångest som kan finnas vid en förändring till någonting som främjar förändringsviljan och fungerar som drivkraft i situationen.

För att komma till ett lyckat förändringsarbete gäller det under hela förändringsprocessen att jobba aktivt med individen. Därför måste man redan från början ge tydlig information till medarbetarna så att de förstår målen och visionerna med förändringen. Angelöws teori går lite hand i hand med vad Kotter och Schlesinger skriver om motståndshantering. Det teorierna avviker på är att Angelöw nämner att man även ska skapa en positiv atmosfär där man koncentrerar sig på individens positiva egenskaper och ökar dennes självförtroende genom att förstärka även de små positiva förändringarna.

### **3.7 Sammanfattning av teorier.**

Vi har valt att överblicka de ovan nämnda teorierna för att vi tycker att dessa hjälper oss att närmare förstå helheten i anknytningen till förändringar i organisationer. Vi förklarar härmed vårt resonemang i det hela. Vi har konstaterat att förändring inom en industri är oundvikligt

---

<sup>60</sup> Angelöw, B, (2006). Sid 52

<sup>61</sup> Ibid. Sid 53

<sup>62</sup> Ibid. Sid 53-54

<sup>63</sup> Ibid. Sid 54

på grund av det som är nytt och bra idag, blir gammalt och odugligt imorgon. Vi grundar detta påstående bland annat på McGahans teori/modell om förändringsbanor inom en industri. Hon beskriver att företag kan möta olika slags hot där de generella tillgångarna hotas eller den generella verksamheten hotas. Företaget kan utifrån det välja vilken typ av förändring som behöver göras. McGahan har namngivit de olika sätten av förändring som en industri kan göra för; radikalt, progressivt, kreativt, och förmedling.

I takt med att förändring nästan alltid möter motstånd, så är ett vidare resonemang kring detta grundat på Bechards och Harris, Förändring som ekvation. Detta är ett tankeverktyg som snabbt kan ge en tankebild över möjligheter och villkor till att förändra en organisation. Det framgår utifrån den här ekvationen att det är lättare att fatta beslut angående initieringen av en förändring. Om det finns incitament som tyder på att motstånd inte blir det som dominerar så kan man då bortse från att lägga tid och resurser på att hantera den. Dock bör man vara försiktigt med sin optimism då det inte går att förutse vad som kommer att hända vid en förändring, speciellt i organisationer med många medlemmar, motstånd i mer eller mindre utsträckning möter man ändå.

Kotter och Schlesinger anger fyra skäl som står grunden till motstånd, nämligen: trångsynthet och egennytta, missförstånd på grund av otillräckligt med information, låg tolerans mot förändring och stridande bedömningar av situationen. Beroende på vad det är som orsakar motstånd till förändring använder man sig utav olika sätt att hantera det. Utbildning och kommunikation, deltagande och medverkan, assistans och support, förhandling och överenskommelse, manipulering och samverkan även underförstått tvång då inget annat fungerar.

Vi refererar även till socialpsykologen docent Bosse Angelöw och hans motivationsmodell. Ty då det finns motstånd är motivationen till att jobba ganska äventyrat, men det är också beroende på hur en förändring uppfattas. Om en förändring ska vara konstruktiv gäller det att de anställda har en god förberedelse för förändringen och att de är motiverade. Det måste finnas vilja till förändring och den ökar då: individer har visioner med tydliga och rymliga mål, det finns möjlighet att delta i förändringsarbetet, det finns ett positivt förhållningssätt framhävande personers starka egenskaper och det finns tro på sin egen förmåga. Genom att lämna information och kunskap om förändringen i form av budget och annat gör man även målen realistiska. Det är också viktigt att man känner en grundtrygghet och en tillit, både till sin egen förmåga, men även till omvärlden.

Maslows teori om motivation, dess egentliga kontenta uttrycks i två meningar, de individuella behoven är förverkligade i en hierarkisk ordning från att tillfredställa de mest grundläggande behoven som att äta och att sova, till att tillfredställa de mest sofistikerade behoven som att förverkliga sina drömmar. Motiv för tillfredställelse saknas då behoven har uppnåtts.

Teorierna bemöter vi i en konfrontation med den insamlade empirin.

## 4. Empiri

För att återge ”verkligheten” vi studerar så börjar vi med att berätta kort om staden Hudiksvall där HIAB AB är beläget. Därefter kommer en resumé från genesis tills nu gällande företaget för att läsaren ska få en liten inblick i företagets historia och verksamhet. Efter det berättar vi om nuvarande förändringen ”On the move” och vad det innebär allt efter den information som införskaffades under intervjuerna. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning av det som vi fäst oss vid och ser som väsentligt och relevant att återge från intervjuerna, för att sedan ge vår tolkning och diskutera kring det som vi har granskat.

### 4.1 ”Det Glada Hudik”

Under senare delen av 1800-talet fick träindustrin ett rejält uppsving i Sverige och det förde med sig en kraftig expansion för Hudiksvall<sup>64</sup>. 1878 byggdes Hudiksvalls stadshotell, där träpatronerna gjorde sitt bästa för att leva upp till uttrycket Glada Hudik. Varifrån det kommer vet man inte, men kanske myntades det redan under 1800-talets första hälft när Hudiksvalls välburna borgerskap gjorde sig känt för ett glatt och otvunget sällskapsliv och en översvallande gästfrihet.

Näringslivet har sina rötter i 1800-talets sågverksrörelse och verkstadsindustrins framväxt efter andra världskriget. Fortfarande är industrin till hälften baserad på skogsråvara, medan den andra hälften utgörs av verkstadsindustri. Industrin består till stor del av några få branscher; massa-, pappers- och pappersvaruindustrin (29 % av industrisektorn), maskinindustrin (20 %), elektroindustrin (19 %), metallvaruindustrin (8 %) och trävaruindustrin (7 %). Elektronindustrin domineras av Ericsson Network Technologies AB, med tillverkning av opto- och koptarkabel för telekommunikation och informationsöverföring. Iggesund Papersboard AB dominerar helt massa-, pappers- och pappersvaruindustrin, medan maskin- och metallvaruindustrierna består av flera företag. Huddig tillverkar midjestyrd grävlaster med hydrauliska komponenter och företaget Sunfab Hydrauliks tillverkar pumpar. Hydrauliken har djupa rötter i Hudiksvall och präglar verkstadsindustrin. Mest känt är HIAB som tillverkar hydrauliska vikarmars kranar med mera.<sup>65</sup>

### 4.2 HIAB och branschen - en resumé från genesis tills nu.<sup>66</sup>

Fram till omkring halvsekelskiftet utfördes lastning och lossning av rundvirke nästan enbart med mänsklig kraft, möjligtvis använde man någon mekanisk anordning som hjälpmedel på vagnen, släden eller så småningom på det motordrivna fordonet. Men under de följande decennierna kom snabba förändringen av all lasthantering och det berodde på utvecklingen inom hydrauliken och dess tillämpning.

Eric Sundin (1900-1975), självlärd bondson från Arbrå, drev en skidfabrik i Hudiksvall. Han

---

<sup>64</sup> [www.hudiksvall.se](http://www.hudiksvall.se)

<sup>65</sup> [www.hudiksvall.se](http://www.hudiksvall.se)

<sup>66</sup> Detta avsnitt baseras helt på Historik om HIAB sammanställt av Hans Lundgren. Häftet införskaffades utifrån företagets interna källor.



insåg tidigt hur hydrauliken kunde användas. Han köpte stora mängder av virke för sin skidstillverkning. För att underlätta det tunga lastningsarbetet uppfann han den första fordonskranen. Eric Sundin kom i kontakt med Einar Frisk (1889-1957), även han självlärd bondson född i Enånger strax söder om Hudiksvall och verksam som byggmästare i staden. De båda entreprenörerna kom överens om att satsa 50 000 kr var i bolaget Hydrauliska Industri AB (HIAB). Detta var 1944 och verkstaden etablerades på Varvet nära Sundins skidfabrik. HIAB fanns kvar där till 1951, då man flyttade till nuvarande plats bredvid Köpmanberget.

HIAB expanderade allt mer nationellt men först och främst internationellt. Volymen och produktsortimenten var allt av betydande storlek. Produktsortimentet under bolagets tre första år var hydrauliska verkstadspressar (både motor- och manuellt drivna), jämte domkrafter (en garage-domkraft, och en pelar-domkraft). Under denna första period startades också tillverkning av hydraulcylindrar för lastbilstippar, samtidigt som man gjorde kompletta installationer av tippar på lastfordon, och även tillverkade kompletta lastbilsflak i lättmetall.. Den första kranen var HIAB 19, en hydraulisk wirekran med en lyftkapacitet av 1 ton. Det var den första fordonskran i världen, som sattes i serieproduktion 1947. Samma år visades denna första kran på S: t Eriks mässa. Till att börja med gick försäljningen ganska trögt, men ökade gradvis under 1950-talet.

Ett stort steg framåt i HIAB: s utveckling togs 1956, då vikarms kran HIAB 170 Elefant började tillverkas. Den nya kranen introducerades vid HIAB: s första världskonferens i Hudiksvall under sommaren 1957. Därmed var HIAB inne på produktområdet styckegods kranar eller enklare uttryckt, kranar för allmän godshantering.

Det stora genombrottet för styckegodskranarna kom 1965 i och med lanseringen av HIAB 174 som en vidareutveckling av Elefant-serien. Denna kran var inledningen till vad som blev HIAB: s hittills mest framgångsrika produkter, kranmodellerna HIAB 550 och 650.

HIAB-produkterna har visats vid de största internationella utställningarna under det gångna halvsekle. En sådan var den första svenska industriutställningen i Moskva i maj 1967. Där visades ett komplett skogskranekipage, som kördes från Sverige av en inhyrd skogsbilåkare från Hälsingland. Denne betraktades av utställningsbesökarna som en virtuos, när det gällde att manövrera kranen. Ryssarna, som har gamla cirkustraditioner placerade ut tändsticksaskar att lyftas upp av kranföraren till publikens häpnad. HIAB deltog också stort vid den första svenska industriutställningen i Beijing i april 1972. Demonstrationskranen såldes efter utställningen, och ett år senare lyckades man få en beställning på 25 exemplar av en annan krantyp, monterad på en japansk lastbil av HIAB: s dotterbolag i Yokohama.

Totalt med fristående distributörer och koncernbolag finns i slutet av 1990-talet en fungerande sälj- och service organisation i mer än 80 länder över hela jordklotet. Det mest spektakulära skedde 1990 i oktober då finländska Partek Oy AB slutligen helt förvärvade HIAB. Enligt Parteks jubileumsbok skulle Partek aldrig kunnat få den ställning internationellt som man har idag utan detta förvärv, och det var HIAB: s starka position på världsmarknaden som var huvudmotivet för förvärvet. Köpeskillingen uppgick till 150 mkr.

Under de drygt femtio första åren i företagets historia har HIAB liksom flertalet andra företag varit med om både med- och motgångar. Vissa perioder har efterfrågan på kranarna från Hudiksvall varit så stark, att distributörer och dotterbolag nästan slagits om att få leveranser. Andra perioder kunde lagret av färdiga kranar växa snabbt och bli en mycket stor finansiell börda för företaget. Först en bit in på 1990-talet hade man skaffat sig ett ordentligt grepp om lagerhållningen genom en strikt orderbevakning. Detta har blivit möjligt till stor del tack vare datoriseringen. Den stora konjunkturkänsligheten kan delvis förklaras av att en stor del av de sålda kranarna används inom byggnadsverksamhet för att hantera byggmaterial och utrustning vid byggen. Dessa verksamheter är sådana som först och starkast påverkas av konjunkturväxlingarna. Även volymen transporterat rundvirke från skogen har varierat starkt efter konjunkturen, och detta betydde mycket för HIAB under de första fyra decennierna, när skogskranarna gick till det näst största användningsområdet efter byggsektorn. Genom ökad diversifiering i fråga om användningen och den undan för undan ökande utbredningen internationellt till nya marknader kan konjunkturkänsligheten minskas något”.

### **4.3 ”On the move” – den aktuella förändringen.**

Under den här rubriken sammanfattar vi vår samlade bild av vad ”On the move” är för någonting. Vår kunskap om den aktuella förändringen har vi skaffat oss genom intervjuer, besök, årsredovisningar och koncernens hemsida. Vi återger här vår uppfattning av vad ”On the move” innebär och varför ”On the move”- projektet ska implementeras i koncernen.

”On the move” är ett omstruktureringsprogram som involverar hela koncernen Cargotec där HIAB, tillsammans med Kalmar och McGREGOR ingår. I slutet av januari 2008 presenterade bolagsstyrelsen detta på ett av deras möten och de utsåg Cargotecs VD till ansvarig för genomförandet. Koncernens bolag är bland de största inom sina branscher, men de måste hela tiden utvecklas för att behålla sin position, alternativt utöka sin position. Omstrukturerings syfte är att använda sig utav koncernens samlade kunskaper, för att genom detta göra koncernen effektivare och på så sätt göra besparingsvinster upp till 100 miljoner EURO. Förändringen är en del av bolagets tillväxtstrategi, då man vill uppnå starkare tillväxt och nå nya marknader. De delar av verksamheten som man i huvudsak ska göra effektivare genom samordning är bland annat IT, HR, finans och kommunikation, alltså tjänstemannasidorna inom koncernen. Dessa områden ska slås ihop, istället för att det som tidigare har varit exempelvis en IT-avdelning på varje företag och en finansavdelning. På detta sätt kan man göra besparingar genom att hela koncernen i Sverige har en IT-avdelning och en finansavdelning. Man vill också göra de tre bolagen inom koncernen till ett bolag, ”One Company” som koncernen själva uttrycker det. Detta för att man ska ta till vara på kunskaper och styrkor som finns hos de enskilda bolagen inom koncernen, för att enas och bli ett ännu starkare bolag, både internt och externt på marknaden. Omstruktureringen presenterades alltså i slutet av januari 2008 och man beräknar att allt ska vara genomfört till 2011.

### **4.4 Intervjuer**

Vi kommer att presentera intervju svaren under fyra rubriker. Den första rubriken representerar svar av en specifik karaktär, HIAB svarar på frågor gällande den aktuella

förändringen ”On the move”. De tre följande rubrikerna är av allmän karaktär gällande förändringar inom organisation och placeras under rubrikerna; Förändring och motstånd, Motivation, samt lojalitet. HIAB representeras av Ledningen, som är VD och personalchef, anställda, vilka består av tre röster från verkstadsgolvet, och slutligen Facket, där fackklubbordförande presenterar sin syn på områdena. Samtliga respondenter har fått identiska frågor.

#### **4.4.1 HIAB om ”On the move”**

##### **Ledningen**

**VD:** Lönsamheten har gått ner flera procent, från 9,3 % till 6,7 %, detta under loppet av ett år. Omsättningen har ökat, men också kostnaderna, och därav har resultatet minskat väsentligt. Kostnader har ökat på utveckling, fler anställda, mer resurser till administration, IT, inköp mm, dyrare råvaror. Därför måste vi effektivisera, trenden kan inte fortsätta. Det gäller att handla snabbt, och vara steget före.

Fram till 2011 ska man göra en besparingsvinst från 80-100 miljoner EURO. Man tar inte bort de kostnaderna, utan man blir effektivare och gör då en besparingsvinst. Man ska göra HIAB, Kalmar och McGREGOR till ett bolag, ”One Company”. Man ska samordna på ett sätt där man lär sig av varandras bästa.

**Personalchefen:** Detta kommer helt uppifrån högsta ledningen för koncernen. Det har initierats av Cargotecs bolagsstyrelse. VD: n för Cargotec har fått uppdraget att köra genom detta omstruktureringsprogram, och CFO: n är utsedd till projektgeneral för det här.

Man vill göra de tre bolagen, Kalmar, HIAB, McGREGOR till ”One Company”, man vill också kunna plocka in fler delar i företaget, d v s bygga ett större bolag. Bolagen ska närma sig varandra, mer gemensam struktur. Man vill uppnå en mer ”stream-linead” organisation, och samordna bolagens IT, Kommunikation, HR, och finansavdelningar. Man vill uppnå en effektivare organisation, och genom detta göra besparingar. Man vill känna sig som ett bolag.

Framst kommer stödfunktionerna att beröras, inte nämnvärt de som står och svetsar.

”On the move” ska vara igång på 30 dagar, börja se resultat efter 300 dagar, och genomfört efter 1000 dagar.

Reaktionerna bland ledningen är blandad, det råder en avvaktande stämning. Detta kommer helt uppifrån, och vi vet inte så himla mycket om bakgrunden. Reaktionerna varierar mellan positivt avvaktande till negativt avvaktande. Det gäller att ha en ganska positiv inställning. Det handlar också om att få vara med om hur man styr upp det, så man inte bara kör ut detta, vi har ju också idéer.

Reaktioner på golvet har knappt förekommit än. De har inte informerats särskilt mycket än. Det är låg kunskap om ”on the move” på verkstadsgolvet.

Man kommer att hantera motstånd till förändringen olika lite beroende på var i organisationen personen befinner sig. Ett visst grundmotstånd mot förändringar finns alltid. Det löser man med information, och att man låter folk få reagera och ha synpunkter. Högre upp i organisationen tillåts inte motstånd, ändra är man med eller också inte.

### Anställda

– visst var det om besparingar...? Jag kommer inte ihåg vad det kallades för, men det var något om besparingar inom hela koncernen, sedan om det hetta ”on the move” eller någonting annat, det vet jag inte.

– Det har jag knappt hört talas om, sedan om det beror på mitt ointresse, eller om det beror på bristande information det vet jag inte, jag borde ha hört någonting.

– Jag har varit på fackträff, då var det någonting om ”on the move”, men väldigt kort. De skulle tjäna pengar antar jag.

### Facket

**Klubbdordförande för IF Metall:** Det är ett stort projekt som ska spara ca 100 miljoner EURO, det ska växas och effektiviseras. Orsaken var för låg avkastning, dålig lönsamhet, vi har mer i lager än vad det behövs, konkurrenterna tjänar mer.

Man ska utveckla en övergripande samordning landsvis, men först och främst gäller det Sverige och Finland. Man har i varje fabrik avdelningar som, IT, Personal, Ekonomi och Kommunikation, och det ska man bryta nu genom att effektivisera och samordna dem. Förändringarna kommer i huvudsak gälla tjänstemännen, och inte så mycket personalen på verkstadsgolvet.

Vi fick veta om ”on the move” i februari 2008, och 2011 ska det vara genomfört. Men man delar det på kortare perspektiv också, så mycket kommer att hända fram till 31 december, 2009.

Då det gäller HIAB så blir det inte mycket förändringar i ett kollektivt sammanhang, däremot kan det förändras för dem inom de administrativa, på individ nivå. Arbetsinnehåll kan förändras, man är ute efter kompetens. Man säkerställer det man är duktig på, i det man gör. Egna organisationer, och olika affärssystem ska samordnas till de gemensamma.

Vi är lite förvirrade allihop. Vi tycker att vi borde ha en bättre information angående ”on the move”. Det fattas än så länge en översättning till svenska av den information som redan finns på engelska, så att vi kan gå vidare med den och informera. Det är väldigt få människor på verkstadsgolvet som känner till det här om ”on the move”.

Det gäller att informera, informera för att skapa förståelse för det. Motstånd kommer det ju att vara ändå. Man måste känna sig delaktig i en process, man har informationen alldeles för sent. Det som känns bra oss svenskar, det är att vi har MBL (medbestämmande lagen).

## 4.4.2 HIAB om Förändringar och Motstånd

### Ledningen

**VD:** När sker förändringen? Då det går bra för företaget, eller då det går dåligt? Två olika situationer att befinna sig i, därmed blir också bemötandet annorlunda. Förändring är ju för mig inget negativt. Jag tror att om man kan förklara vad förändringen är, så är det oftast inget negativt för någon annan heller. Organisationsförändring det är ett måste. Om man tycker att det går snabbt i dag, så kan jag bara säga att det kommer att gå ännu snabbare imorgon. Vi måste förbereda våra chefer, våra ledare och förbereda våra anställda på att de ska vara beredd på en ständig förändring. Vi måste förändras hela tiden för att vara ännu bättre än våra konkurrenter. Men det är just att förklara, vad det är, och vad det innebär för den enskilde individen på sikt, det är lättare sagt än gjort. Det är lättare då det är frågan om yngre arbetare, för att ju äldre medarbetarna är desto längre är processen med att komma dit man vill. Jag tror att tider då man har jobbat hos ett företag hela sitt liv är över nu, man kommer att byta arbetsplats betydligt oftare.

På HIAB så har det funnits många ägare, och därför också många olika sätt att jobba, så det har förekommit förändring efter förändring. Människorna är vana med det. De är i stort sett positiva, men bara under förutsättning att de får vara med. Är de inte med, så är de inte positiva till förändringar.

Vi har inte någon speciell strategi för att hantera motstånd som uppkommer i samband med förändringar. Den strategi vi har är att utbilda våra chefer, det borde vi egentligen ha gjort för längesedan. Allt runtomkring oss förändras ju, och därför är det viktigt att hålla cheferna uppdaterade.

VD avslutar och säger att det gäller att informera och informera och en gång till att informera. Så tydlig som möjligt en annan väldigt viktig sak är att ledningen måste vara enade om det budskapet som ska förmedlas. Det är lättare att säga än att göra. Vi är dåliga på det.

När sker en förändring? Företaget går upp, företaget går ner. Det är jätte skillnad. Tänk på det.

Förändring när företaget går upp då är det mycket enklare att genomföra den. Förändring när företaget går ner och det måste till och med skäras med folk då är förändringen mycket svårare att genomföra. Man tycker att förändringen ska tas då man har positiv spiral, volymerna är på väg upp osv. Då kan man ta de svåra förändringarna, sådana som påverkar människor väldigt mycket. Medan förändring i dåliga tider har en dålig respons och så fungerar det i verkligheten. Det är lika om man vill investera. Man skulle egentligen investera alltid i dåliga tider för att vara förberedd när de goda tider kommer och då är man steget före, man är konkurrenskraftigare. Men verkligheten är ett annat. Det finns ingen styrelse, ingen ledning som investerar pengar när det går dåligt. Stabila företag investerar då de har positiv kassaflöde, jag måste generera vinst för att ta ut och investera.

**Personalchefen:** Organisationsförändringar sker hela tiden. Min roll som personalchef är att medverka vid förhandlingar, och för varje organisationsförändring så ska det förhandlas med facket. I mitt jobb ingår det att vara positiv till organisationsförändringar. En organisation

behöver inte se likadan ut, man måste kunna ändra den utefter förutsättningarna. Sedan tror jag att man reagerar starkare på förändringar om det drabbar den nära verksamheten och en som individ, jag ser ett starkt samband på hur man reagerar beroende på hur pass nära sin egen verksamhet förändringen sker. Det är också ett klart samband mellan hur hårt det påverkar en själv, och hur stor förändringen är. Spontan reaktion på förändringar: förändringar sker, det måste man vara medveten om, man kan inte tro att allt kommer att vara som förut. Sedan kan det ju finnas sådana folk som tycker att det alltid ska vara som det alltid varit, men tittar man historiskt sett så, har ingenting varit som det alltid har varit, det ändras hela tiden. Om man inte anpassar sig lätt så kanske man heller inte finns kvar inom organisationen.

Angående HIAB: s spontana reaktion till förändringar, så är det att man är rätt negativ till det. Samtidigt har vi genomgått så mycket förändringar, och många har arbetat här länge, så egentligen skulle man nog ändå kunna säga att man är rätt förändringsbenägen trots allt, fast man vet inte om det. Man är ganska anpassningsbar, men den spontana reaktionen brukar vara att ”jaha, nu igen, vad ska det vara bra för”. Men jag tror ändå att det finns en förändringsvilja någonstans.

För att hantera eventuella motstånd till förändringar, så vet vi vad som krävs. Ska man genomföra förändringar så gäller det att informera. Man måste få en delaktighet, och man måste få möjlighet att framföra sina åsikter, och kunna vara med och påverka. Fast ibland så kan det vara så att informationen inte når fram, det kan vara så att vi informerar, men att mottagaren ändå anser att denne inte har fått någon information. Man är orolig tills man blir försäkrad om att förändringen inte drabbar en på ett radikalt sätt. Vi har ingen särskild strategi, men vi vet vilka inslag som behövs, det handlar om att vi måste tänka på vilka förändringar som sker, och man behöver anpassa sig efter situationen.

### **Anställda**

– Min reaktion på förändringar är att man måste få veta vad de ska göra, om det låter bra, så är det bra. På HIAB är det mycket prat om saker som ska göras, sedan kanske det inte blir någonting utav det ändå, ibland blir det alltså ingenting av förändringen, och ibland så tar det ca tio år innan det genomförs. Vi är nog ganska vana vid detta tror jag. Har man varit här länge så orkar man inte bry sig så mycket, det blir ju mycket rykten och så också. Det brukar kunna bli gnissel vid förändringar.

– Överlag så ser jag jättebra på det, OM man kan få motiverat varför det ska förändras. Jag förstår att det måste göras, för man måste utvecklas hela tiden. Det är väl lika med allting det, det måste ju ske, så det är jag positiv till. På just det här företaget är det hemskt mycket omorganisationer hela tiden, det blir lite kaka på kaka tycker jag. Man gör någonting klart, så kommer nästa hela tiden, både små och stora förändringar, alltid är det någonting. Det är alltid rykten om att någonting är på gång, det är aldrig lugn och ro brukar vi säga. Personligen så bryr jag mig inte så mycket, men man hör ju att det är arbetskamrater som vill sätta emot.

På HIAB så tror jag inte att den stora massan brukar påverkas så mycket av förändringar. Jag tror de flesta vill gå hit och göra sina timmar och kronor. I stort sett så är det ju samma jobb vi

utför, trots omorganisationer, så är det i varje fall för mig, och de flesta på golvet. Däremot kan jag tycka att vi har lite att säga till om, att man känner sig lite överkörd om man har några idéer. Besluten kommer uppifrån, det är andra som bestämmer hela tiden, vi har lite att säga till om, och lite möjlighet att påverka vad det gäller vårt arbete.

Företaget har väl en liten strategi för att hantera motstånd, och det är att vi får vara med och tycka lite grann, sedan skiter de ändå i vad vi säger, det tycker vi i varje fall, men det kan ju vara vi som har fel i det också. Det kan vara lite så att ”vi har varit med och bestämt också, genom att vi har blivit informerade”, sedan fungerar det inte så ändå.

– Min spontana reaktion är att organisationsförändringar är bra, det behövs lite nytt blod då och då. Det drabbar sällan oss så mycket, ofta är det skiktet ovanför.

Sedan kan reaktionen vara på HIAB att ”asch, nu ska de göra om igen”. Fast det är inte så många som bryr sig så mycket faktiskt, vi är sällan involverade utan det är dem uppifrån.

HIAB har ingen speciell modell för att hantera motstånd i alla fall. Beroende på vad man har på gång måste man vara väldigt tidig med information. Det kanske inte ens blir vad man har tänkt, men man har visat i vilka banor man tänker. Man ska gärna blanda in personal på golvet lite grann i det här, det är viktigt att man får vara med. Det är inte så roligt om man får det i ansiktet att så här har vi bestämt att vi ska jobba. Det är kanske så att man har kunskapen, tekniskt och så där, eller hur man ska få till saker, man kan ha idéer fast man inte är högutbildad. Jag har ju skruvat i tjugo år, man kan ju sin sak, då kan det utnyttjas på rätt sätt, det har man mycket att vinna på.

### **Facket**

**Klubbordförande för IF Metall:** Jag är ganska öppen till förändringar, men inte så entusiastisk de många gånger de kommer på det kommer något nytt på tal, Jag tycker man ska avsluta det ena först, innan man kommer med det andra. Det kan kännas mycket ibland, men blir man informerad i tid så brukar det gå bra ändå. Man måste vara med från början och vara aktiv hela tiden med sitt engagemang, om man vill ha jobbet kvar, och det vill man för att man trivs där man är. Men förändringar är jobbiga, det är bara så.

Generellt så är man negativ till förändringar bland de anställda på HIAB. Det är väldigt jobbigt för vissa, och det må vara vad som helst. Men det finns också de som ser omedelbara möjligheter vid omstruktureringar. Att här gäller det att påverka, det här kommer vi att fixa. Sedan finns det de som inte vill engagera sig, de följer med ändå. Det är väldigt olika hur de reagerar, tankeprocessen från början till slut beror på individen. Personsammansättningen spelar också roll vad det gäller förändringsbenägenheten, grupp 1 kommer vara med, och grupp 2 emot, fast de tillverkar samma kranar på samma sätt, så är tankegångarna skilda. Personligheten från början spelar stor roll.

Jag vet inte om vi har någon speciell modell för att hantera motstånd till förändringar. Det bedöms från tillfälle till tillfälle. Man samlar grupper, man går genom och förklarar processen, och säger vart man vill. Man informerar, och så får man naturligtvis komma med idéer.

### 4.4.3 HIAB om Motivation

#### Ledningen

**VD:** Motivationen, den finns på HIAB. Ibland kan man tala om bristen på ledarskap, ledare är där för att motivera och engagera sina anställda, de är där för att plocka fram motivationen hos de anställda. Det kan se olika ut när det gäller våra ledare, därför startar vi ett utvecklingsprogram med start i april 2008, den är för våra samtliga ”fasta linjens” – chefer.

Om jag inte är förändringsbenägen, då är jag heller inte motiverad. Man kan hantera förändring på olika sätt, man kan ställa sig på sidan och vänta, eller man kan vara engagerad, och det är de engagerade som vi vill ha. De är en drivande förändringsmotor. Man måste se till att det finns engagerade i varje grupp. Låt mig säga att vi har två grupper, den ena är utan en drivande motor, och den andra gruppen är med en drivande motor, då vet vi vilken som springer fortast.

För att hantera motivationsarbetet på HIAB så har vi i våran verksamhetsmanual ett simpelt dokument där det är sagt att alla anställda ska vara med om ett utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och lönesamtal, sedan har varje avdelning ett veckomöte. Man ska informera personal om vad som är på gång på respektive avdelning, vad som är på gång på företaget, vad det är för information som kommer utifrån, samt hur resultatet ser ut. Det är intressant att veta hur det går. Det här är vi inte duktiga på, vi kan bli mycket, mycket bättre. En del av den utvecklingsutbildning vi ska genomföra för våra chefer går ut på att vi kräver detta av våra chefer, och detta ska vi genomföra, ingen kan backa på det. Om man som chef inte är intresserad av det här, ja då kan man inte heller bli chef. För mig är det en ganska simpel väg att gå. Sedan finns det säkert modeller för hur man ska hantera motivation. Att man ska utbilda är en viktig del, kursen vi ska ha är att just bli bättre på förändringar, och förklara vad förändringar är. Att man ska se hur viktigt det är med att informera, att involvera människor, och att engagera de i processen. Det gäller att anpassa budskapet till mottagaren, alla säger samma sak, men på olika sätt, vi gör på det sättet som passar våra anställda. På Google säger de på ett annat sätt till sina anställda, där medelåldern kanske är 25 år, hos oss är snittåldern 50 år. Går informationen ändå inte fram, då gäller det att som ledare att vara chef, och slå näven i bordet och säga att det är det här som gäller. Man kan kalla det ett situationsanpassat ledarskap.

De positiva effekter som kan urskiljas på Motivationen hos de anställda i samband med förändringar är, att man bryter gamla mönster. För ett företag som har funnits så pass länge, då kan det vara nyttigt att man bryter upp gamla strukturer, och att folk börjar tänka i andra banor och mönster.

De negativa effekterna som kan uppstå på Motivationen hos de anställda i samband med förändringar är, att om en omorganisation leder till utbyte av de anställda, så leder det till att motivationen och engagemanget sjunker hos alla, man bara under en period, det är något som är övergående. Vi har en lagstiftning som säger först in, sist ut. Vilka är det så som åker först vid uppsägningar? Just det, de som kom in sist, de unga. De unga vill vi inte tappa bort, och de gamla har vi inte råd att köpa ut.



**Personalchef:** Motivationen totalt sett kan nog variera över tid. På HIAB kan vi se i situationer där vi formulerar att, nu är det viktigt att vi producerar, ja de är man väldigt duktig. Jag brukar säga att vi jobbar bäst under press, och lite grann så är det nog. Om det är lite struligt, det finns inga tydliga krav, det bara rullar på, då sjunker motivationen ganska mycket hos många. Men finns det en yttre fara, ett hot, eller ett tydligt krav, så höjs motivationen ganska kraftigt, och det är väl mänskligt, så är det nog hos alla. Om det är lite liknöjt, då kan nog alla känna sig lite omotiverad. Oklara mål och oklara krav är inget som är bra för motivationen.

Om man är informerad om en förändring, och man får vara med, det finns ett tydligt krav hur och vad som förväntas, då tror jag man kan höja motivationen ganska ordentligt. Men är det istället oklart, diffust, man tror kanske att det inte spelar någon roll vad jag säger och tycker, man får inte ha några synpunkter, då sjunker motivationen som en sten. Det där beror alldeles på hur man hanterar det. Det är väldigt viktigt hur informationen går ut.

För att hantera motivationsarbetet handlar det om att ge tydlighet om att man har ett ansvar, befogenheter, och att man får utvecklas i sitt jobb. Att utbildningsinsatser ges, så man känner att företaget satsar på en. Sedan kan man säga att vi gör saker för att höja motivationen, men sedan tror jag att vissa inom företaget, facket till exempel, inte tycker att vi är på den nivån i vissa fall, det kan man alltid bli bättre på.

De positiva effekter på motivationen som kan urskiljas vid omstruktureringar är att människor kan känna att här händer det saker, nu är det viktigt att jag är med. Ger man information, då kan det vara en kick. Det kan vara en liten piska, men det kan också vara både piska och morot. Det kan vara en möjlighet att få andra uppgifter, eller att visa möjligheterna i det här projektet. Det kan också vara, att nu gäller det att jobba på för nu kanske det blir indragningar, eller nu måste jag kanske visa att jag kan jobba med annat än det jag tidigare hållit på med, eftersom den uppgiften kanske försvinner. Så en viss positiv effekt finns det alltid.

Negativa effekter som kan bli på motivationen i samband med förändringar är att det blir en osäkerhetskänsla, att man vet vad man har, men inte vad man får. Det finns en oro som kan resultera i att man inte producerar på jobbet. Det blir istället mer snack med grannrummet och de som sitter där, man lägger energin på fel saker.

### **Anställda**

– Innan jag började på HIAB så arbetade jag med mer med självständiga arbeten och under eget ansvar. Jag fick nästan en chock när jag kom till HIAB. Här var det nästan ingen som brydde sig om någonting, ingenting fungerade. Sedan har det de senaste åren hänt väldigt mycket, det har blivit mycket, mycket bättre. Jag tror också att motivationen har stigit ganska mycket om man jämför med tidigare, eller också är det jag som har anpassat mig, jag vet inte, men motivationen har blivit mycket bättre. Det kan bero på att det har kommit in mycket nytt folk, det har säkert bidragit, och de gamla ”HIABianerna” har dragit häriifrån.

Vi har inte någon speciell strategi eller modell för motivationsarbete på HIAB. Vi hade ju ett bonussystem ett tag, det var en väldig morot. Då var det ju det första vi gick och tittade på,

hur det hade gått föregående dag, och hur bonusen låg till. Det är väl bästa sättet att motivera oss, med pengar. Sedan är det ju också motiverande om man får vara med och bestämma, eller kanske ha möjlighet till någon aktivitet på sin fritid som företaget arrangerar. Det är många företag som har det, det kan vara en sport eller annan aktivitet för att öka teamkänslan. Kanske inte någon fyllefest, utan någonting i mindre grupper och mer genomtänkt, att någon lägger en tanke bakom aktiviteten, men det finns inte. Det behöver ju inte vara några stora saker. Det är väldigt inriktat på att göra kranar, det verkar inte finnas tid till något annat.

Om vi omorganiserar, och vi ser att det går bättre, det går lättare att jobba, vi ser att det flyter, då påverkar det motivationen positivt. Det är just det som har hänt de åren jag har varit här. För när jag började här så fick man springa runt hela bygget och leta grejer, nu finns de där de ska vara för det mesta, och det är ju en positiv effekt.

De negativa effekterna på motivation vid omorganiseringar kan vara om människor kanske får en annan arbetsuppgift. Det kan vara någon som är rädd för att flytta på sig, någon som har stått och känt sig säker i sin lilla hörna, de har man märkt blir oroliga vid förändringar.

– Motivationen på HIAB måste ju finnas eftersom det sprutas ut grejer ur huset av någon anledning. Folk kommer ju varje dag och gör sina åtta timmar, samma sak året om, men inte känner man sig så motiverad. Det blir nog så att om det är ett glatt gäng som jobbar i lag, de är bra kompisar, då fungerar det bra. Man har ju ansvarskänslor, det måste gå. Sedan är det alldeles för sällan som vi får göra någonting annat, aldrig något studiebesök. Det är ju kul att gå på andra företag och titta på vad dem gör. Vi har inte heller några utbildningar. Vi ska ha medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, men det finns inga sådana.

Jag tror omstruktureringsarbete kan påverka människors motivation om man får vara med på något sätt, att man får säga vad man tycker. Att man får vara med och utveckla arbetsplatsen, det är motiverande. Då måste det ju funka, om man får vara med själv, då ger man allt för att det ska fungera.

HIAB har ingen speciell modell eller strategi för att arbeta med motivationen på företaget. Man skulle ju kunna ha lite utbildningsgrejer till exempel. Cargotec har ju engelska som koncernspråk, så en enkel liten kurs i engelska borde vara på plats här.

Positiva effekter på motivationen vid förändringar får man om man får vara med. Här är jobbet liknande löpande band, trista, korta moment. En omstrukturering innehållande någon sorts omväxlande moment i arbetet skulle kunna höja motivationen. Kanske lite tävling, inte ackord precis, men något där man får utmana sig själv skulle kunna höja motivationen ganska väsentligt.

Så fort man hör ordet omorganisering, så är vissa så där tvärs emot, det är ju en negativ effekt på motivationen. Att nu ska man göra om igen. En gång så ändrade de lönesystemet, ingen sa någonting i förväg, man blev inte informerad om detta, utan de började helt enkelt köra med något nytt. Då var man inte precis motiverad, man blev helt enkelt överkörd. Det blev tillsynes väldigt långsam fart på folk till följd av detta oförutsedda.

– Motivationen på HIAB är inte så bra. Det är ju olika, men det är många som inte bryr sig. Det är ju tråkigt att höra sånt negativt, för man kan ju faktiskt välja att säga upp sig. Jag tror att förändringars påverkan på motivationen har en viss betydelse.

Förr hade vi ett bonussystem, men bara en kort tid, det tog dem bort, det var tråkigt, det var ju bra när vi hade den, det var roligt då.

Positiva effekter på motivation vid förändringar, det kan vara något som gagnar en, något som gör att det går lättare att göra sitt jobb, då blir det roligare på något vis.

Är det en förändring som innebär en försämring, ja då påverkar det motivationen negativt, då är det ju neråt, då minskar drivkraften i arbetet.

### **Facket**

**Klubbordförande för IF Metall:** Motivationen på HIAB, ja den finns där någonstans, det har man sett hur de jobbar när det krisar.

Omstruktureringsarbete påverkar människors motivation negativt, man tappar lite grann.

För att arbeta med de anställdas motivation så samlar man gruppen om det rör sig om en grupp, annars informerar man på individnivå. Vad det gäller förändring, så ska man låta människorna vara med så tidigt som möjligt. Det är bäst att skapa en sådan situation att de känner att det är deras projekt, att de får vara med och påverka.

De positiva effekterna på motivation vid förändringar ser man, man vill ju vara den som är duktig, och det är då man lyckas nå målen. Med rätt material och med rätt behandling så lyckas vi. Drivkraften, det är att man lyckas nå målet.

De negativa effekterna på motivation kan man se om man måste flytta på sig. Det är tungt att gå till jobbet om man inte lyckas bra med projektet, varför det inte blev som det skulle igår.

## **4.4.4 HIAB om Lojalitet**

### **Ledningen**

**VD:** VD: n anser att de flesta är väldigt lojala människor. Att man är lojal det kan vara en del av motivation. Om det brinner i knutarna i slutet på månaden då försöker man ändå, oavsett hur hopplöst kan det se ut. Omstruktureringar påverkar visst människor, men väldigt mycket handlar om information och om man inte är informerat om det som sker och vad som är målet, då blir man inte engagerad och inte lojal heller. Vi har ingen strategi som skulle öka lojalitet hos personalen. Men vi har friskvårdsprogram som väldigt många tycker om att utnyttja. Det finns även sponsring av aktiviteter på lokal nivå. Vi har föreningar där våra anställda och anställdas barn är engagerade.

**Personalchef:** Lojaliteten hos personalen den är tveeggad. Samtidigt som man är väldigt stolt att jobba på HIAB, så finns det också lite sådant där ”nja, jävla HIAB – känsla”. På personalavdelningen så försöker vi hitta på saker för att stimulera detta, processer och

aktiviteter. Ändå finns det alltid en grupp människor som tycker att ”ja vi har väl kunnat få det också”, man blir aldrig liksom riktig nöjd. Men lojaliteten totalt sett tycker jag är bra. Det finns avsteg, och det finns människor som utnyttjar systemen, det finns det i alla organisationer. Det går en gräns vid 100 anställda ungefär, blir man fler, så börjar man tro att det inte märks om jag gör si eller så, fast det gör det ju. Framförallt så smittar det av sig. Det gäller på att reagera på illojalitet, men de allra flesta är lojala mot företaget och känner också en glädje över att jobba här. Det är ju många som har jobbat här i många, många år, och det är ju också en del av lojalitet mot företaget, sedan kan det ju hända att man snackar lite skit ibland också, men så är det.

Omstruktureringsarbete påverkar människors lojalitet gentemot företaget. Blir man överkörd så sjunker nog lojalitet. Det bygger på ”ställer inte de upp på mig, varför ska jag då ställa upp på dem”. Det är lika om det blir omstruktureringar som betyder uppsägningar, då tror jag att det påverkar den kortsiktiga lojaliteten, som ”jaha, jag har slitit här på HIAB, och så blir man uppsagd”. Viktig här också är att man får vara med och ha synpunkter, och att man bli informerat.

Man kan inte göra någon speciell strategi vid de ett tillfälle, anser jag då det gäller att öka lojalitet hos personalen, utan där handlar det mer om att man värderar sin personal. Man ser till att det är hyfsad lönenivå, det är sådant som skapar lojalitet, tror jag. Men även där gäller det att informera om att det är viktig att personalen är lojal. Uppdagar man saker som inte är lojala, så påpekar man att det här är inte i linje med företaget. Det finns något inom organisationen som kallas ”Code of Conduct”, uppförande kod, som är framtagen för Cargotec. Den reglerar hur vi ska vara gentemot varandra internt, hur vi ska hantera kunder, vad vi får ta emot för presenter, hur våra anställda ska ha det, och även hur våra underleverantörer ska ha det. Text att underleverantörerna inte använder sig utav barnarbete, det kan ju förekomma inom vissa industrier. I ”Code of Conduct” står det också att man inte får vara illojal, sedan för att komma till att man ska vara lojal så krävs det också handlingar från företagets sida, att vi respekterar våra anställda, att vi vill att de ska ha det bra. Vi lyssnar på kritik, vi lyssnar på personalen. Där ligger det mer en personalpolitik som säger att vi ska bygga en lojalitet.

Då det gäller att urskilja positiva effekter på lojalitet till följd att, så kan man säga att man urskiljer kanske lite grann vilka som är lojala och vilka som vill följa och är motiverade, de som vill företaget väl och inser vikten av att det sker förändringar. Det finns också dem som agerar som om företaget gör saker för att jävlas med de här personerna, det finns folk med den här inställningen, att nu rubbas mina cirklar, och då är det naturligtvis så att det inte finns någon lojalitet där. Då tycker man mer att företaget finns till för dem, och så är det ju faktiskt inte, vi är ju till för företaget, och framförallt för företagets kunder som ska få bra produkter. Då handlar det ju om att organisationsförändring är viktig. Vid förändringar krävs det ju att man får information, får man inte information så agerar man utifrån någonting man tror, man måste kunna göra faktabaserade beslut eller värdering.

Då det gäller att urskilja negativa effekter på lojalitet under omstruktureringsarbete, så det som kan hända är att sådana dödgrävare får möjlighet att sprida sin dynga. Sådana som har

inställningen att ”det går åt helvete”. Får de möjlighet att lufta sina åsikter i en sådan här situation så kan det få ordentliga negativa effekter. De som säger att ”det är lika bra att sluta, det går åt helvete”, de finns i alla företag, och är det omorganisationer och det finns en osäkerhet, ledningen kanske är dålig på att informera, då får dem ju utrymme och det kan blir många negativa effekter. Då kan det vara så att man hänger med huvudet och inte är med i själva processen

### **Anställda**

– Lojaliteten på HIAB, den är nog ganska bra. Det har varit ganska mycket prat om att vi ska jobba över på helger, och det är ett gäng som håller på jämt. Vi hugger i extra vid månadsslut, vi ska få ut ett x antal kranar varje månad, och det brukar ju komma ut till slut, och det beror nog säker på lojaliteten. Man jobbar extra när det behövs, vi förstår ju varför de kranarna måste ut.

Vi har nog ingen speciell strategi eller modell här på hur man hanterar lojalitet på företaget. Vi borde kanske informeras mer om varför vissa beslut tas, en förklaring. Det är fantastiskt vad rykten det går på ett sådant här ställe. Vi har ett brev som går ut en gång i veckan, men vad det gäller beslut så borde man verkligen se till att folk förstår vad som sägs och vad som är syftet med beslutet.

Visst finns det positiva effekter på lojalitet vid omorganiseringar, om det omorganiseras och man ser att det blir bättre, då blir man väl lojalare och trivs bättre. Har man fått varit med och bestämt, eller blivit ”lurad” att tro att man varit med och bestämt vid en omorganisering, så blir man också lojalare tror jag. Det blir dock negativa effekter på lojalitet om man blir överkörd vid beslut. Det går säkert att lura oss mer, att vi tror att vi har varit med och bestämt, det är säkert psykologi, men så är det. Då är det ju du själv som bestämt, och då måste man vara nöjd och positiv. Sedan förstår jag att det inte går att ha hundra kockar heller, men på något vis måste man luras lite mer att vara med. Lite smartare taktik istället för att bara säga att ”så här gör vi”. Det är ju svårare att kritisera sig själv om man är delaktig i besluten.

– Lojaliteten på HIAB tror jag är ganska hög faktiskt. Det sitter ganska mycket i väggarna. Lite automatiskt, man har ju släkt som jobbat här och så, det är nog bäst att sköta sig.

Vid omstruktureringar så brukar lojaliteten påverkas. Vi har ju haft stora ombyggnationer, då har folk verkligen ställt upp och jobbat, på semestrar och annan ledighet.

Jag tycker inte att det känns som om HIAB har någon speciell strategi eller modell för att hantera lojalitet på företaget. Just det här med personal biten har varit ganska åsidosatt, och det tycker väl de flesta.

De positiva effekterna på lojalitet i samband med förändringar är om man låter folk få vara med och tycka till. Sedan så behöver inte ”tyckandet” vara till någon användning, men bara det faktum att man får vara med och göra det, då ger det positiva effekter.

De negativa effekterna på lojalitet vid omorganiseringar kan vara bara en liten, jäkla grej som gör att dem blir sura, och då dras det ned på farten igen.

– Lojaliteten på HIAB, den är lite dålig. Jag tycker ju om HIAB, och då vill man ju inte höra andra som tycker negativt.

Jag tror inte att det finns någon strategi eller modell på HIAB om hur man hanterar lojalitet, inte något som jag har märkt.

Positiva och negativa effekter som man kan se på lojaliteten vid förändringar är att om förändringarna är bra, så tycker man att HIAB är bra. Kommer det en ny chef t ex, så kan det vara intressant i början, fast vi på golvet märker inte så mycket. Fast det finns ju folk som klagar i största allmänhet.

### **Facket**

#### **Fackklubbsordförande:**

Personalen på HIAB är superlojala när det krisar.

Vid omstruktureringar så påverkar det lojaliteten, det kommer en situation där det är ”Vi mot Dem”, ”inte ska vi vara lojala inte”, ”jäklar inte ska jag ställa upp för dem”, men man gör det i varje fall, vi är inte som fransmän som ställer sig upp och blockerar.

Vi tycker att vi har en bra strategi/modell för att arbeta med lojalitet på företaget. Modellen är att vi samlas i grupper, olika från fall till fall, men vi har ingen lojalitetsplan eller så.

Negativa effekter på lojalitet vid förändringar är att det blir frånvaro, de mår inte riktigt bra, de söker efter varje möjlighet till att vara ledig från jobbet.

## **4.6 Sammanfattning av intervjuerna**

Som vi tidigare har berättat så har vi delat upp intervjufrågorna i två segment. Segment ett, har bestått av frågor gällande den aktuella förändringen, ”On the move”, och segment två, har bestått av frågor av en mer allmän karaktär gällande förändringar inom en organisation.

Då det gäller frågor i segment ett, så har de respondenter som representerade ledningen varit ense om den nuvarande förändringen ”On the move”, de yttrade meningarna har gått i samma spår. Det gäller att effektivisera, växa och vara ”One Company” och förbli ledande bland de stora i branschen. Man ska göra en besparing upp till 120 miljoner EURO fram till 2011. Respondenterna som representerade de anställda på verkstadsgolvet yppade inte mycket om ”On the move” på grund av brist på information gällande frågan.

Då det gäller frågor i det andra segmentet var samtliga respondenter eniga om att man ska komma med en tidig och utförlig information om man vill genomföra en förändring. Samtliga respondenter var också eniga om att informationen i det nuvarande skedet inte var tillräckligt bra. De insåg att förändring över lag alltid är något besvärande, men att känslorna kring detta varierar från att vara negativ till att vara positiv, eller obemärkta. Vilket är beroende på en individ eller en grups inställning på förändring och vilken information man får angående den aktuella förändringen. Samtliga respondenter talade om att ett aktivt deltagande och

möjligheten till att påverka är en viktig del i att förändringen ska kunna bemötas på ett positivt sätt. Det positiva bemötandet av en förändring ska i sin tur leda till att motivationen och lojaliteten mot företaget har större chans till att växa, än om det skulle vara frågan om ett negativt bemötande av en förändring. Den första anblicken på intervjuaren tyder på att samtliga intervjuade var eniga om det mesta, men tittar man på det närmare så visar det sig att det finns skiljaktigheter. Detta ska vi närmare diskutera i avslutande kapitlet som följer strax efter.

## **5. Diskussion kring svaren**

Vi vill nu resonera kring det ovan skrivna. Vi diskuterar förändringar först utifrån ett specifikt exempel, "On the move", sedan behandlar vi förändring och motstånd, för att slutligen diskutera motivation och lojalitet i samband med förändring.

I skrivande stund vet vi inte om någon information har gått ut till alla inom HIAB gällande den aktuella förändringen "On the move". Information hade inte gått ut då vi genomförde intervjuerna, utan låg då i stadiet av att arbetas fram till en informationsplan som skulle presenteras för hela organisationen inom en snar framtid.

### **5.1 Förändringar**

Kontentan då det gäller "On the move" utifrån vår undersökning är följande: den högsta ledningen/ägarna i Finland är inte nöjda med lönsamhet gällande verksamheten i koncernen, dessutom har de en vision framför sig om att skapa "One Company" i syfte att växa genom att reorganisera koncernen avsevärt. Detta är en prestige fråga och projektet är i hög grad prioriterat och den ska genomföras. Här lämnas det inte något utrymme för att sträva emot, därför är frågan gällande motstånd till förändring inte särskild aktuellt på den här nivån. Koncernen har gått ut med information till respektive fabriker, bland annat HIAB. Dessutom har man lämnat information på Cargotecs webbsida, allt i engelska. Någon översättning till andra språk har inte givits ut.

Ledningen på HIAB sitter med information om "On the move" som tycks vara otillräcklig. En eventuell argumentation emot förändringen kan inte få förekomma och man har inte heller någon avsikt att göra detta. Ledningen på HIAB förstår att något måste göras för att anpassa verksamheten till den kommande konjunktursvängningen som tyvärr inte är det gynnsammaste man kan tänka sig, alltså konjunkturskurvan börjar avta nedåt. Gällande förändringen "On the move" så berättar VD: n på HIAB att de bakomliggande orsakerna till förändringen är att kostnaderna inom koncernen har dragit ner resultatet väsentligt och att man ska råda bot på detta genom att effektivisera, då man inte kan låta trenden fortsätta om man vill vara marknadsledande även i fortsättningen. Han säger: "Det gäller att handla snabbt och alltid vara steget före." Även fackkubbsordföranden kommenterar att man som företag vill växa. Den här organisationsförändringen stämmer överrens med McGahans teori om olika förändringsbanor inom industrin. I fall den generella verksamheten, eller de generella tillgångarna inte är hotade, så är det bästa sättet att hålla sig kvar genom att utveckla sig och vara störst, det kallas för ett progressivt sätt av förändring. Man förstår vad som gäller och

man på HIAB tycks tänka i samma banor som den högsta ledningen i Finland. Det första intrycket av förändringen tycks inte skapa något motstånd. Alla är eniga om att trenden med fallande lönsamhet inte kan förstås, man vill växa och man vet att man måste effektivisera för att kunna växa. Ekvation av förändring tycks gälla här. Produkten av missnöje med den aktuella situationen och visionen om "One Company" och effektivisering av den aktuella verksamheten är samtliga på plats och är större än noll därför tycks inte motstånd till förändring vara aktuell här, detta utifrån de införstådda i situationens perspektiv.

Reaktionerna kring "On the move" har varit blandad. Även då det gäller ledningens reaktioner, samt de anställdas. Ledningen på HIAB förstår att förändring måste få ske, men ändå kan det läsas mellan raderna att dem är besvikna på något sätt. Det finns dock inte så stort utrymme till att vara negativ till denna typ av förändring, utan det gäller att åka med tåget om man överhuvudtaget ska vara kvar inom organisationen. Ett eventuellt motstånd på den här nivån skulle kunna botten i missförstånd på grund av informationsbrist. Alla i ledande position på HIAB kanske i det här skedet inte har hela bilden klart för sig på samma sätt som Cargotecs ledning har. Enligt Kotter och Shlesinger så är bästa sättet att hantera detta med kommunikation och utbildning. Personalchefen säger att "reaktionerna bland ledningen har varit allt från positivt avvaktande, till negativt avvaktande". De med negativt avvaktande inställning kanske känner så på grund av just bristande information. De kanske inte har varit lika delaktiga i processen. Den negativt avvaktande inställningen kan ju också bero på andra orsaker som vi inte vet om. Personalchefen tillägger "Det finns mycket positivt med det här, men det handlar också om hur man styr upp det här, att man inte bara kör ut detta, utan också är intresserad av att höra vad vi tycker och tror, vi har ju också idéer". Det vill säga att ledningen på HIAB vill bli involverad i processen för att kunna yttra sig och vara med och påverka. Ledningen hamnar i en situation, där det är andra som bestämmer över dem hur förändringen ska se ut. Skillnaden mellan ledningen och de anställda är att ledningen har svårare att kunna uttrycka ett eventuellt motstånd, då det inte finns utrymme för sådant om man vill vara kvar inom organisationen. Där har de anställda större möjlighet att visa missnöje, som alltid resulterar i motstånd, då de omfattas av andra lagliga anställningsskydd.

Anställdas reaktioner är blandade just på grund att all information hålls inne och de inte vet mycket gällande den här frågan. Vi kan ändå uttyda en reaktion hos de anställda, en känsla av ett "vi mot de" är övergripande och som inte är helt främmande vad det gäller förändringar. Vi kan också skönja en viss uppgivenhet och besvikelse riktat mot ledningen, då de senare under intervjun säger att det är vanligt att de inte blir särskilt involverade i förändringsprocesser. Vi kan spekulera i att utifrån våra frågor angående den pågående förändringen "On the move", så börjar de anställda redan vid intervjun dra egna slutsatser och detta kan efter intervjun resultera i rykten och gissningar, som kan komma att ge upphov till motstånd. Men just när det gäller "On the move" finns det inte något motstånd som vi skulle kunna tyda på något mer detaljerad sätt, åtminstone då det gäller den initiala fasen av "On the move", därför ska vi nu resonera kring förändring och motstånd i dess generella bemärkelse, som följer i nästa avsnitt.



## 5.2 Förändringar och Motstånd

Vi återkommer nu till de orden vi har citerat i inledningen i det här arbetet. Enligt arbetspsykologen Berg bygger lyckade omorganiseringar på att ”facket och medarbetarna är med i processen från början och får göra sin röst hörd i varje fas”. Att förklara problemen och be om medarbetarnas synpunkter är viktigt. Öppenhet och prestigelöshet är naturligtvis ett villkor. Något som våra respondenter tydligt strävar efter. Anställda uttrycker att de är medvetna om att organisationsförändringar måste få förekomma. Information behövs dock för att de anställda ska känna sig trygga med förändringarna. De tycker att det på HIAB är ständiga förändringar, men eftersom de så sällan är drabbade i sina dagliga rutiner, bryr de sig inte särskilt mycket om det. Ändå kan vi ana att ett visst motstånd finns mot förändringar och att det blir extra tungt de gånger förändringar kommer på tal. Detta baserat på uttryck som ”alltid är det någonting” och att det är ”lite kaka på kaka”. Man börjar bli trött på att det aldrig är lugn och ro och man får hela tiden gå och fundera kring vad denna nya förändring faktiskt kommer att innebära för mig och mina arbetskamrater.

”Människan är egentligen inte konstruerad för den moderna förändringshetsen, folk söker i grunden stabilitet utan för stora förändringar i tillvaron” säger Berg. Men det finns incitament för att den konstruktionen av människan är på väg att förändras. Detta för att vi tror att människan är på väg mot ett samhälle där kvinnor och män, äldre och den yngre generationen, i större utsträckning behöver vara mer förändringsbenägna. Man kommer att byta arbetsplatser oftare och ha en karriärsinriktning i livet. HIAB:s VD uttrycker något liknande, nämligen att vi går mot en modernare arbetskultur där medarbetarna själva har en ganska öppen syn till förändring. Oavsett hur förändringsbenägna människor är kan en förändring vara jobbig och mödosam att genomföra.

Det är svårt när förändringarna trycks ned på anställda uppifrån. Det som händer enligt Berg är att antingen flyr man, går till angrepp – eller spelar död. Utåt sett kan det verka som om man har accepterat förändringarna, man fogar sig nödortfött, men innerst inne gör man inte det. Detta stämmer med vår uppfattning vi har fått efter att ha intervjuat anställda. Vi tror att de anställda kan vara lite uppgivna. De har kanske tidigare engagerat sig i förändringar, men att det i slutändan har visat sig att deras engagemang varit fruktlösa, man hade i varje fall ingenting att säga till om och kunde inte vara med och påverka. Detta kan ha resulterat i ett förhållningssätt vid förändringar som gör att man kliver ett steg tillbaka, man ger upp och struntar i alltihop. Man får ändå ingen större respons av sina idéer, baserat på tidigare erfarenheter vid förändringar. Berg kallar detta för att det blir ett sorts passivt motstånd. Företaget tappar kraft och omorganisationen får inte den effekt som ledningen hade tänkt sig. Företaget måste bli bättre på att involvera och engagera de anställda för att inte hamna i ett läge där förändringen faktiskt blir ineffektiv då de anställda inte har ett större intresse av denna. Som Angelöw skriver så gäller det att de anställda ges möjlighet att själva förstå syftet med förändringen och att man tillsammans skapar mål och visioner för att de anställda ska känna sig motiverade i förändringsprocessen. De anställda vill ju ha möjlighet att kunna påverka sin egen situation för att de ska vara det drivande bränslet i förändringen, men då gäller det också att de får vara med.

VD: n ser på förändring som någonting positivt. Utifrån sin position som företagsledare är det en del av hans arbete att se affärsmässigt på situationer. Skulle han vara motståndare till förändring, så skulle han inte befinna sig på den position han är idag. Utmaningen i hans arbete blir ju att arbeta med andra som kanske inte alls har samma åsikter som honom vad det gäller förändring. VD: n anser att man bör förbereda chefer, ledare och anställda för att man ska vara inställd på en ständig förändring. Detta är som vi ser det ett bra tankesätt, frågan är bara hur man tänker sig att detta arbete ska se ut. Idag görs, vad vi kan se, inget speciellt emot den riktningen. Däremot så kan ju mycket väl tanken kring detta vara igångsatt och man arbetar aktivt med hur detta ska se ut. I så fall vore ju det gynnsamt för alla parter, såväl för företaget, som för de enskilt anställda. En del av detta borde enligt oss kunna vara ett medvetet arbete med att motivera och engagera personalen. Ledningen har den teoretiska kunskapen om vad man måste göra för att människor ska vara motiverade, däremot anser vi att de inte prioriterar detta. Med detta resonemang kommer vi naturligt in på nästa kapitel där vi diskuterar motivation hos anställda på HIAB.

### **5.3 Motivation**

Alla våra respondenter är generellt överens om att Motivationen på HIAB är rätt så bra. De säger att detta visar sig genom att de ändå producerar det de ska varje månad. Vi anser däremot att detta inte behöver innebära att man är motiverad.

För att hantera motivationsarbete på HIAB, så säger VD: n att det i deras verksamhetsmanual finns ett dokument där det står att alla anställda ska vara med om ett utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och lönesamtal och att varje avdelning ska ha ett veckomöte. Personalen ska informeras om vad som är på gång på deras avdelning och vad som är på gång på företaget, vad det är för information som kommer utifrån, samt hur resultatet ser ut. Detta anser vi är en bra start men utifrån det som framkommer så lever inte HIAB:s ledning upp till det här, då en av de anställda på verkstadsgolvet berättar att de är medvetna om detta dokument, men det är ingenting som utförs i praktiken, åtminstone inte med personalen på verkstadsgolvet.

Det som VD: n säger, stämmer väl överens med Angelöws teori om det konstruktiva förändringsarbetet. Där menar han att en viktig grundsten för det lyckade förändringsarbetet är viljan och motivationen till detta. Om en förändring ska vara konstruktiv, gäller det att de anställda har en god förebereelse för förändringen, och att de är motiverade. Desto fler anställda som ser vikten och behovet av en förändring, desto bättre blir resultatet av denna. Motivationen blir själva drivkraften för förändringsarbetet. Här ser vi att HIAB måste lägga mycket mer energi och fokus på att arbeta aktivt med att implementera detta synsätt, då de själva stödjer det teoretiska resonemanget, men är alldeles för bristfälliga när det kommer till själva handlingen. Men å andra sidan så är de anställda på HIAB inte heller aktiva då det gäller att driva det förhållningssättet. Vi anser att motivationsarbete är ett komplext arbetsområde. Man kan inte säga att dessa frågor enbart är ledningens ansvar, eller att det är enbart de anställdas ansvar, och att det är upp till var och en att visa ett engagemang och vara motiverad på jobbet. Vi anser att det måste finnas ett ömsesidigt engagemang för att lyckas med detta arbete. Dock är det ledningen som måste se till att utrymme för att en dialog mellan

ledningen och de anställda är möjlig. Man kan inte förvänta sig att de anställda självmant ska gå till ledningen om de ser brister i verksamheten, då det inte hör till deras egentliga arbetsuppgifter. Däremot kan man ”kräva” av ledningen att de skapar ett sådant klimat som gör att det blir en naturlig väg för de anställda att gå till ledningen, då de vill framföra något. Ansvaret måste ligga hos ledningen att ta fram verktyg för att lyckas med det konstruktiva förändringsarbetet.

## 5.4 Lojalitet

Eftersom vi har valt att inte fokusera till så stor del på lojalitet i denna uppsats kommer vi här att endast kortfattat presentera och diskutera kring svaren vi fick vid intervjuerna, främst för att väcka intresset kring ämnesområdet.

Under våra intervjuer så blandade många respondenter ihop begreppen motivation och lojalitet, många svar blev detsamma under både lojalitets- och motivationsfrågorna. Vi anser också att begreppet motivation går hand i hand med ordet lojalitet. För att som Nationalencyklopedin förklarar att lojalitet gentemot arbetsgivaren innebär allmänt taget, ”att arbetstagaren skall tillgodose arbetsgivarens intressen, vilket främst betyder att göra en fullgod arbetsinsats”. VD: n säger att ”är man inte engagerad, så är man heller inte lojal”. För att göra en fullgod arbetsinsats, så anser också vi att man måste vara motiverad. Är man inte motiverad, så gör man bara det man måste och ger inte fullt ut. Man kan fråga sig vad det innebär att göra en fullgod arbetsinsats. Gör man då bara det man måste, eller gör man också det lilla extra? Vi utgår från att man gör en fullgod arbetsinsats, då man presterar ytterligare. Man presterar inte maximalt om man inte är motiverad. Däremot så kan man kanske klassas som lojal gentemot företaget i andra avseende, då man bevarar företagshemligheter, och inte sprider negativa rykten om företaget utåt sett. Givetvis, så kan saker spela in om inte ett fullgott arbete alltid görs, till exempel om man jobbar med feber, någonting privat har hänt som gnager på en, men då betyder det ju inte att man är illojal. Enligt det vi har hört under intervjuerna verkar det som att det finns gott om lojalitet bland anställda, fast det varierar. Lojaliteten är till synes mer eller mindre befintligt beroende på olika omständigheter som råder under tiden. Vi tycker att frågan gällande lojaliteten är värd att fokusera på i en större utsträckning då det kan generera högre vinster för företaget i framtiden.

## 6. Slutsatser

Vi kommer under det här kapitlet presentera vad vi har kommit fram till under vår undersökning och redovisa de svar vi har formulerat i anvisning till våra frågeställningar. Syftet med uppsatsen var att på en empirisk grund undersöka förändringar i ett konjunkturkänsligt företag inom verkstadsindustrin. Vi ville undersöka hur förändringar, på industriföretaget HIAB AB, påverkar motivation och lojalitet hos personalen på verkstadsgolvet.

De frågeställningar som vi har utgått ifrån i vår undersökning är:

1. Hur ser ledningen i företaget på förändringar?

Ledningen på HIAB ser organisationsförändring som ett måste. Tider då man har jobbat hos ett företag hela sitt liv är över nu, man kommer att byta arbetsplats betydligt oftare. Ledningen på HIAB förstår att något måste göras för att anpassa verksamheten till den kommande konjunktursvängningen som tyvärr inte är det gynnsammaste man kan tänka sig. Eventuella argument emot förändringen kan inte få förekomma och man har inte heller några avsikter förknippade med detta. Ledningen utgår ifrån att om man förklarar vad det är som en förändring medför och förklarar orsaken till varför man gör detta, då kan det inte finnas några större svårigheter att genomföra den, och eventuella motstånd går det alltid att övervinna. Alla de som vill att företaget mår bra, de måste anpassa sig, de måste vara lojala och fullborda sin arbetsuppgift med respekt för sig själv och med respekt för företaget. Tycker man att man inte kan göra detta, då är det bara att skaffa sig ett annat jobb, någon annanstans. Ledningen på HIAB är ganska strikta då det gäller den saken. Här ser vi en stark anknytning till Kotters och Schlesinger angreppssätt vid hantering av motstånd till förändring. Detta är uttalande och underförstått tvång som används då det är skyndsamhet som styr.

## 2. Hur ser anställda på verkstadsgolvet på förändringar?

I det stora hela så är de flesta anställda förändringsbenägna, det är helt och hållet beroende på hur man är som individ, men det individuella förlorar i längden sin betydelse egentligen, för även om man är skeptisk mot förändring så måste man följa med ändå. Gör man inte det måste man fundera på att byta arbetsplats och arbetsgivare. Anställda verkar vara lite trötta på de ständiga förändringarna. Det återstår att ändra på det och huvudansvar ligger på ledningens sida. Slutsatser vi kan dra nu efter undersökningen att ledningen har en hel del att göra då det gäller att ändra den inställning hos anställda. Den förändringen verkar de anställda längta efter, då det gäller att skapa förutsättningar för att de ska bli mer engagerade och motiverade i de vardagliga rutinerna. Även här ser vi en tydlig koppling till Kotter och Schlesinger fast här är det de anställda själva som eftersträvar att delta och medverka. Ett gott tillfälle för ledningen att ta vara på, anser vi.

## 3. Påverkas anställdas motivation och lojalitet vid förändringar?

Faktum är att anställda på HIAB: s motivation och lojalitet påverkas ganska mycket vid förändringar. Detta är i största graden beroende på vilken sorts av förändring som genomförs. Resulterar en förändring i något negativ för den enskilde så sjunker motivationen, men även lojaliteten mot företaget. Däremot om den resulterar i något positiv för den enskilde så växer motivationen och i och med det även lojaliteten. Det kan också röra sig om en förändring som inte bemöter individer och grupper och då blir det svårare att direkt säga vilken effekt som den kan medföra i samband med en sådan förändring. Här har ledningen möjlighet att förhandla och överenskomma, enligt Kotter och Schlesinger.

För att HIAB ska lyckas med ett konstruktivt förändringsarbete, och då gäller det inte bara ”On the move” utan överhuvudtaget, tycker vi att de borde införa en arbetsmodell där de jobbar med främst Motivationsfrågor, men även lojalitetsfrågor. I dagsläget så har de inte någon särskild modell eller strategi för detta arbete, då de säger att de vet vad som krävs, men

de säger också att de inte är så duktiga på det, och att de ibland brister i informationsutförandet. Man kan vinna väldigt mycket på att bemöta sådana frågor. Först och främst måste ledningen visa att de värnar om sina anställda. Självklart så måste all kontakt med människor kunna vara situations anpassad och man måste kunna vara flexibel, då vi alla är olika individer, med olika preferenser och olika behov. Men oavsett detta, kan någon form av motivations- och lojalitetsplan vara ett bra verktyg för att lyckas med detta arbete. Vårt förslag till ledarna på HIAB är följande: man bör förverkliga de omtalade veckomötena, medarbetarsamtalen och utvecklingssamtalen. Detta vore ett alldeles utmärkt tillfälle för att prata med personalen om Motivation och lojalitet. Man borde lyfta upp dessa ord till ett kontinuerligt samtal. De orden är inte de vanligaste förekommande på företaget. Utmana orden och gör utrymme för de i de dagliga rutinerna på arbetsplatsen. Låt det vara högt i tak och låt personalen få komma med synpunkter, gör aktiviteter som höjer känslan för företaget. De flesta människor är lojala, då de har en hög arbetsmoral, men de kanske inte är motiverade ändå, och då arbetar de inte maximalt.

Vår uppfattning efter denna undersökning, är att industrin lever kvar i en gammal tradition, där det moderna HRM-tänket inte riktigt dominerar. Man fokuserar inte så mycket på människan, utan det är produktiviteten och siffrorna på sista raden i årsredovisningen som tar all handlingsutrymme. Det man i större utsträckning borde se och faktiskt aktivt börja arbeta med, är människan. Bland det strikt affärsmässiga tänkande måste det få finnas något utrymme för fundering kring mervärdeskapande åtgärder, så som motivation och lojalitet i själva verket är. Gör man det så har man allt att vinna och det kommer också att visa sig på sista raden i årsredovisningen. Människorna finns för företaget, och företaget finns för människorna, allt går hand i hand, fungerar inte det ena, så slutar det andra att göra det också.

## **7. Förslag till fortsatt forskning**

Detta ämnesområde kan man forska i all oändlighet om. Man skulle exempelvis kunna ha samma uppsatsämne, men använda sig utav en annan forskningsmetod, resultatet skulle mycket väl kunna avvika, men det kan också visa sig bli ungerfärligt detsamma.

Det vore också intressant att undersöka efter ett tag hur HIAB: s pågående förändring har lyckats, utifrån hur det först var tänkt att det skulle bli, uppnådde man målen?

Vi har fått presenterat för oss att den finska organisationen är uppbyggd som en ”hierarkisk pyramid”, och det svenska är uppbyggd som en ”platt organisation”. Utifrån detta kan man undersöka på vilket sätt de skiljer sig åt, vilka eventuella problem det kan medföra, hur man överbygger detta då man ska samarbeta.

Fackklubbsordförande på HIAB berättade för oss att den finska motsvarigheten till IF Metall inte har samma utrymme till sina synpunkter i förhandlingar, då de inte har MBL, medbestämmande lag. Där kan man undersöka hur de finska anställda påverkas av detta, då de inte verkar ha lika mycket att säga till om.

Personalchefen berättar om lojaliteten på HIAB, och hans teori är att det går en gräns vid 100 anställda ungefär, blir man fler, så börjar man tro att det inte märks om jag gör si eller så, fast

det gör det ju, framförallt så smittar det av sig. Hans hypotes är att fler anställda än 100 ökar risken för illojalitet. Den tesen som personalchefen uttrycker, kan vara intressant att prova, om verkligheten stämmer överens med vad han säger.

## 8. Källförteckning

### Publicerade källor:

#### Böcker

Alvesson, M, Sköldberg, K, 1994, *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Andersson, B-E, 1985. *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*. Rabén & Sjögren, Kristianstad

Angelöw, B, 2006, *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*. Författaren och Studentlitteratur, Danmark

Beckhard ,R, Harris, R T, 1987, *Organizational transitions: managing complex change*. Addison-Wesley Pub. Co., Boston.

Bryman, A, Bell, E, 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Författarna och Liber AB, Malmö.

Ekstam, K, 2002, *Ledarskapets hörnstennar – fyra framgångsfaktorer*. Liber Ekonomi, Malmö.

Maslow, A, 1954, *Motivation and Personality*. Harper and Row, New York.

Senge, P M, 1995, *Den femte disciplinen*. Nerenius & Santèrus Förlag, Falun.

#### Artiklar

Alrutz, M, 2006, *Hjälp nu ska det ändras igen*. Dagens Arbete, [www.da.se/home/da/home.NSF/unid/1A22CBB134E8F249C121571FC002EE3](http://www.da.se/home/da/home.NSF/unid/1A22CBB134E8F249C121571FC002EE3) (Hämtades 2008-03-15)

Gustafsson, J, 2002, *Forskare är inga superhjältar*. Entré nr 3 [www.esbri.se/artikel](http://www.esbri.se/artikel) (Hämtades 2008-03-20)

Kotter,J,P, Schlesinger, L,A, 1979, *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml\\_action=get-article&articleID=79202&ml\\_page=1&ml\\_subscriber=true](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml_action=get-article&articleID=79202&ml_page=1&ml_subscriber=true) (hämtades 2008-04-04)

McGahan, A, M. 2004, *How industries Change*, Harvard Business Review [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml\\_action=get-article&articleID=R0410E&ml\\_page=1&ml\\_subscriber=true](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml_action=get-article&articleID=R0410E&ml_page=1&ml_subscriber=true) (hämtades 2008-04-04)

### **Elektroniska källor:**

[www.hudiksvall.se](http://www.hudiksvall.se) (hämtades 2008-02-28)

[www.euroland.com](http://www.euroland.com) (hämtades 2008-03-10)

[www.da.se/home/da/home.NSF/unid/1A22CBB134E8F249C12571FC002EE3E2?OpenDocument](http://www.da.se/home/da/home.NSF/unid/1A22CBB134E8F249C12571FC002EE3E2?OpenDocument) (hämtades 2008-03-15)

[http://www.12manage.com/methods\\_kotter\\_change\\_approaches\\_sv.html](http://www.12manage.com/methods_kotter_change_approaches_sv.html)

(hämtades 2008-03-31)

[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_beckhard\\_change\\_model.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_beckhard_change_model.html)

(hämtades 2008-04-01)

[www.cargotec.com](http://www.cargotec.com) (hämtades 2008-05-02)

[www.hiab.com](http://www.hiab.com) (hämtades 2008-05-02)

[www.ne.se](http://www.ne.se) (hämtades 2008-05-07)

### **Intervjuer:**

Intervjuer genomförda under v. 15, fredag, den 11 april, 2008.

- Fackklubbsordförande
- Personalchef
- VD

Intervjuer genomförda under v. 17, tisdag, den 22 april, 2008.

- En man som har varit på företaget sedan 1980.
- En man som har jobbat i företaget i fyra år.
- En kvinna som har jobbat i företaget en längre period.

### **Företagsinterna källor:**

Lundgren, H, (xxxx), *Ett pionjärföretag i Hudiksvall, en historik av HIAB.*

Årsredovisningar



## 9. Bilagor

### Bilaga 1. Ändrade ägarförhållanden

<b>Juli 1965</b>	<b>Investment AB Promotion övertar bolaget från familjerna Sundin och Bostedt (dotter och svärson till Einar Frisk; svärson Hans Bostedt var då bolagets VD med Eric Sundin som styrelseordförande)</b>
<b>Våren 1967</b>	Promotion köper AB Bröderna Forslund & co., Skellefteå ( <b>Foco</b> ) som fusionerats med <b>HIAB</b> , byte på VD posten, Hydrauliska Industri AB blir <b>HIAB-FOCO AB</b>
<b>1974</b>	Tillverkningen specialiseras, fabriken i Skellefteå tillverkar komponenter och den i Hudiksvall kranar. Alla kranar får varumärke HIAB.
<b>1977</b>	HIAB-FOCO köper spanska tillverkningsbolaget Tallers Valman och därmed bildas <b>HIAB-VALMAN S.A. i Zagaroza, Spanien</b>
<b>1979</b>	HIAB-FOCO köper skogskranandelen i <b>Jonsereds AB</b>
<b>1980</b>	Finländska <b>Partek Oy AB</b> börjar intressera sig för HIAB-FOCO, köper först aktier <b>Bahco AB</b> i ett par omgångar för att komma närmare HIAB-FOCO
<b>1980-talets början</b>	<b>HIAB light Craners A/S i Humlebaek</b> bildas.  HIAB-FOCO övertar produkträtten från danske tillverkaren av lätta kranar, vars produkter sedan mitten 1970-talet hade sålts under märket HIAB.
<b>1983</b>	<b>Proba Data AB</b> , Hudiksvall läggs ihop med dataavdelning i Bahco. Proba Data AB i Hudiksvall nu del av IT-företag <b>Cap Gemini</b>

<b>1984</b>	<b>Partek köper 40 % av aktier i HIAB-FOCO</b>
<b>1985</b>	<b>Partek köper resten av aktierna</b>
<b>1989</b>	<b>HIAB Forest AB bildas</b>
<b>1990 oktober</b>	<b>HIAB-FOCO AB namnändras till HIAB Moderbolaget till HIAB AB är nu Partek Sverige AB, ett helägt dotterbolag till Partek Oy AB.</b>
<b>1990</b>	<b>Partek Sverige AB namn ändras till Partek Cargotec AB</b>
<b>1992</b>	Överförs samtliga aktier i HIAB AB: s rörelsedrivande tolv dotterbolag till moderbolag <b>Partek Cargotec AB</b>
<b>1994</b>	<b>HIAB firar sitt 50-årsjubileum under sommaren med deltagare från hela världen.</b>
<b>1999 mars</b>	Går dotterbolaget i Korea samman med det lokala företaget Hana, tillverkare av hydrauliska stegar för lastfordon. <b>HIAB-HANA Co. Ltd.</b> bildas.
<b>1999 sensommaren</b>	Beslutas att åter starkt profilera varumärket <b>HIAB</b> , som under ett antal år kommit något i skymundan för moderbolagets Partek namn.
<b>2004</b>	HIAB AB ägdes per 31 december 2004 av Partek Cargotec AB
<b>2005</b>	Partek Cargotec AB har i början av januari 2005 överlätit aktierna HIAB AB till <b>KONE Holding Sverige AB</b> , som i sin tur är helägt av det finska börsbolaget <b>Cargotec Oy</b> .

*Källa: Lundgren upp till 1999 och Årsredovisningar efter 1999. (egen bearbetning av tabellen)*

## Bilaga 2. Intervjufrågor

Frågor gällande den aktuella förändringen: "On the move"

HIAB AB i Hudiksvall har under åren tillhört olika koncernmoderbolag, och företaget lever i en konjunkturkänslig bransch.

1. Vi kan läsa på Cargotecs hemsida att koncernen kommer att genomföra ett omstruktureringsprogram som kallas "On the Move".

Berätta för oss om "On the Move"...

- Vad anser du är orsakerna till uppkomsten av "On the Move"?
- Vad är syftet med "On the Move"?
- Vad tror du man vill uppnå med "On the Move"?
- Hur tror du att det kommer att bli efter att "On the Move" är genomfört?
- Vilka är det som bestämmer gällande "On the Move"?
- Vilka delar av företaget tror du kommer att beröras av "On the Move"?
- Hur tror du människorna i företaget kommer att påverkas av "On the Move"?
- Tror du att arbetsinnehåll och/eller kunskapskrav kommer att förändras i och med detta, eller förändras ingenting alls?

2. Kan du se några reaktioner i samband med "On the Move" bland ledningen?

3. Kan du se några reaktioner i samband med "On the Move" bland anställda på verkstadsgolvet?

4. Hur anser du att man kommer att hantera eventuella motstånd till "On the Move"?

Frågor av mer allmän karaktär gällande förändringar inom en organisation.

5. Hur ser du på organisationsförändring över lag? Vad är din spontana reaktion de gånger förändringar kommer på tal?

6. Hur tror du att omstruktureringar påverkar människorna på HIAB, d v s vad brukar vara deras spontana reaktioner?

7. Berätta om hur du ser på motivation hos personalen på HIAB?
8. Berätta om hur du ser på lojalitet hos personalen på HIAB
9. Hur tror du att omstruktureringsarbete påverkar människors motivation till arbetet?
10. Hur tror du att omstruktureringsarbete påverkar människors lojalitet gentemot företaget?
11. Anser du att företaget har någon speciell modell, strategi, tillvägagångssätt vid förändringar som kan resultera i minskning av motstånd? Berätta om det...
12. Anser du att företaget har någon speciell modell, strategi, tillvägagångssätt gällande motivationsarbete bland personalen?
13. Anser du att företaget har någon speciell modell, strategi, tillvägagångssätt gällande lojalitet hos personalen?
14. Vilka positiva effekter tycker du kan urskiljas till följd av omorganiseringar med tanke på motivation?
15. Vilka negativa effekter tycker du kan urskiljas till följd av omorganiseringar med tanke på motivation?
16. Vilka positiva effekter tycker du kan urskiljas till följd av omorganiseringar med tanke på lojalitet?
17. Vilka negativa effekter tycker du kan urskiljas till följd av omorganiseringar med tanke på lojalitet?