



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Förändring av positioner i en såglinje
- hur en förändring påverkar
personalens arbete

Gustav Friberg och Gustaf Westerlund



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Förändring av positioner i en såglinje
- hur en förändring påverkar
personalens arbete

Gustav Friberg och Gustaf Westerlund

Nyckelord: såglinje

Projektarbete, 7,5 hp

*Avancerad nivå i organisations- och affärsutveckling
(FÖ0385)*

Jägmästarprogrammet 09/14

Handledare/examinator: Folke Bohlin

Sammanfattning

Organisationsförändringar inom företag är något som hela tiden sker i alla nivåer. Heby sågverk har under 2012 genomfört en förändring i sin såglinje från att sågverksoperatörerna tidigare roterat runt på samtliga poster som till antalet är åtta stycken till att en post har blivit låst till specifika personer samt att systemet för rast har förändrats.

Syftet med denna rapport är att studera hur förändringen som skett i Heby sågverk har påverkat arbetssättet i såglinjen och vad personalens reaktion på förändringen är.

Genom kvalitativa intervjuer har ett skift med åtta stycken operatörer intervjuats om hur de har upplevt förändringen och vad för negativt eller positivt den medfört. Även produktionschefen Olle Johansson som har drivit igenom förändringen har intervjuats med kvalitativ metod och gett sin syn på hur förändringen genomförts och hur resultatet av den har blivit. Med hjälp av motivations och kommunikationsteorier har sedan intervjuerna analyserats för att ge förståelse till varför vissa reaktioner har uppkommit.

Resultatet visar på att förändringen har åstadkommit snabbare felsökningar vid driftstopp i såglinjen vilket av bägge parter upplevts som en positiv aspekt. Dock framkommer det att förändringen haft en negativ effekt på en viss del av personalen då variationen i deras arbete har minskat vilket resulterat i en lägre motivation.

Förord

Skogsindustriell ekonomi är ett tvåårigt masterprogram som omfattar 120 högskolepoäng. Detta arbete omfattar 7,5 högskolepoäng och skrivs under programmets andra termin i kursen Organisations- och affärsutveckling. Målet med kursen är att ge studenterna en insikt i lednings- problemlösnings- och förändringsarbete inom skogsbranschen.

Tack till Olle Johansson, produktionschef på Heby sågverk, för möjligheten att använda den förändring som du genomfört på Heby sågverk som utgångspunkt i vårt arbete. Tack till samtliga sågverksoperatörer som har tagit sig tid till att delta på våra intervjuer och bidra med sina erfarenheter och upplevelser.

Tack till Folke Bohlin, handledare på SLU, för stor hjälp och vägledning i framtagningen av teorier och rapportskrivande.

Uppsala mars 2013

Gustav Friberg & Gustaf Westerlund

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Förord

Innehållsförteckning	4
1 Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Såglinjens uppbyggnad	5
2 Syfte	7
2.1 Frågeställningar	7
3 Teori	8
3.1 Hackman och Oldhams motivationsmodell	8
3.2 Herzberg´s Motivationsteori	9
3.3 Kommunikation	10
3.3.1 Kommunikationsprocessen	10
4 Metod	12
4.1 Metod för datainsamling	12
4.2 Val av intervjuteknik	12
4.3 Urval	13
4.4 Tolkning och etik.....	13
4.5 Analysens utförande	14
5 Resultat	15
5.1 Förändringen.....	15
5.2 Efter förändringen.....	15
5.3 Produktionschefens syn på förändringen	15
5.4 Intervjuer med sågverksoperatörerna.....	16
5.4.1 Beskriv ditt arbete idag:	16
5.4.2 Hur upplevde du förändringen?	16
5.4.3 Hur var ditt arbete innan förändringen?	16
5.4.4 Skillnaderna?.....	17
6 Analys	18
6.1 Genomförande av förändringen	18
6.2 OPUH-posten.....	18
6.3 Sågverksoperatörerna	18
7 Diskussion	20
7.1 Slutsats.....	20
8 Referenser	22

1 Inledning

Sedan 2007 har de svenska sågverken varit hårt utsatta för den minskade globala efterfrågan på sågade trävaror (Setra, 2013). Som ett resultat av den ekonomiska krisen har den svenska sågverksindustrin haft en överkapacitet och flera stora aktörer inom sågverksindustrin har redovisat negativa resultat och detta gäller även Setra¹ som studien handlar om.

Den minskade efterfrågan har i Sverige lett till att flera sågverksföretag tvingats effektivisera sin verksamhet genom omorganisationer och nedskärningar. Heby sågverk där studien utförs tillhör Setra och är ett av deras största sågverk med en produktion på cirka 253 tusen kubikmeter sågat virke per år och har 75 anställda. Sågverket etablerades 1915 i Heby kommun, Uppsala län. Sågverkets produktion består av sågade trävaror i gran för leverans till hustillverkare, industrikunder, brädgårdar och limträfabriker, med mera. Främsta avsättningsmarknader är Sverige, Tyskland och Holland (pers. komm. Johansson, 2013).

Under 2012 genomförde sågverket en förändring i sin såglinje, en arbetspost togs bort och en post modifierades. Arbetet förändrades och har för vissa fått en helt ny innebörd vilket har påverkat samtliga anställda i såglinjen. Detta skedde på initiativ av produktionschefen Olle Johanssons som själv har arbetat sex år i såglinjen och har god insikt och erfarenhet av arbetet på alla poster längs den. Han såg förbättringspotential och förändringen blev ett steg i riktning mot att öka produktiviteten i sågverket (pers. komm. Johansson, 2013).

1.1 Bakgrund

Sågverket är uppbyggt av flera olika enheter som fyller olika funktion i processen där timmerstockar blir färdigt virke att säja i bygghanden. Sågverkets huvudprocess, alltså där stockar från skogen sågas upp till plankor sker i en enhet som benämns såglinjen. Under våren 2012 genomfördes en förändring i såglinjen där personalen omstrukturerades till en ny arbetsordning (pers. komm. Johansson, 2013).

1.2 Såglinjens uppbyggnad

Såglinjens uppbyggnad på Heby sågverk bestod före förändringen av nio olika poster, dessa var (pers. komm. Johansson, 2013):

- Sågning
- Barkning
- Råsortering
- Ströläggning plank
- Ströläggning brädor
- Ströhantering
- Tredjeman
- Fjärdeman (rast)
- Lagbas

De anställda längs såglinjen hade yrkestiteln operatörer alternativt sågverksoperatörer. Operatörerna bytte post varje halvtimme i en viss ordning och kunde således arbetsmomenten på samtliga poster. Posterna sågning, barkning samt tredjeman var stationerade i ett kontrollrum som var ljudisolerat. Fjärdemannen eller rasten hade ingen fast plats men den

¹ Träindustriföretag som ägs av Sveaskog, Mellanskog samt privata aktörer

kom i bytesordningen efter sågningsposten. Fjärdemannen bestod av tjugo minuter rasttid och tio minuter av övrigt underhåll som att rengöra, förbereda något moment eller liknande. Övriga poster var stationerade längs såglinjen bredvid de olika maskinerna (pers. komm. Johansson, 2013).

Tredjemannens uppgift var att vid ett eventuellt produktionsstop antingen fixa till det vid de fall det var möjligt, i övrigt var det att ringa in en mekaniker eller elektriker som kom och åtgärdade felet beroende på dess karaktär (pers. komm. Johansson, 2013).

2 Syfte

Syftet med denna rapport är att utreda hur förändringen som skett i Heby sågverk har påverkat arbetet i såglinjen och vad personalens reaktion på förändringen är.

2. 1 Frågeställningar

- Vilka bakomliggande orsaker till förändringen finns?
- Vad har förändrats?
- Hur bemöttes förändringen av personalen?
- Vilka fördelar och nackdelar har förändringen inneburit?

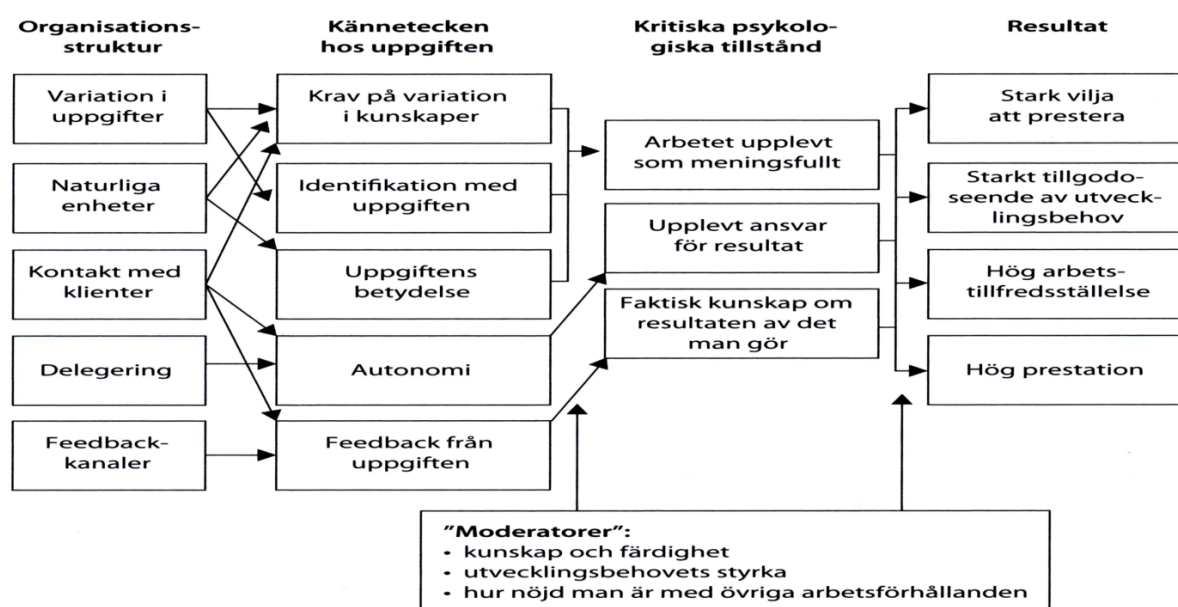
3 Teori

I det här kapitlet redovisas de teorier vilka anses vara relevanta för arbetet och som kan ge en utökad förståelse om empirin.

3.1 Hackman och Oldhams motivationsmodell

Richard Hackman & Greg Oldham har tillsammans utvecklat en modell för hur medarbetares motivation kan höjas genom att använda sig av organisatoriska faktorer som instrument. Teorin omfattar att organisationer ska kunna diagnostisera existerande arbetsituationer rörande trivsel och motivation, samt utnyttja resultaten från diagnostiseringen för att ta fram riktlinjer för organisatoriska åtgärder vid situationer vilka upplevs som bristande när det gäller de anställdas motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Tankegången bakom teorin kan kort sammanfattas på följande sätt. Personers prestationer och arbetstillfredsställelse är beroende av att de når upp till vissa kritiska psykologiska tillstånd. De kritiska psykologiska tillstånden är i sin tur beroende av egenskaperna hos den arbetsuppgift som utförs. Sist så är arbetsuppgiftens egenskaper beroende av hur organisationens struktur ser ut (Jacobsen & Thorsvik, 2008.).



Figur 1. Schema över Hackman & Oldhams motivationsmodell.

Som figur 1 visar så måste de anställda nå upp till tre psykologiska tillstånd för att uppnå motivation i arbetet. Dessa tre är att arbetet upplevs som meningsfullt, ha personligt ansvar för resultaten av arbetet samt kunskapen om resultatet vilket gör det möjligt för individen att själv avgöra om resultatet är bra eller dåligt. Om en anställd uppnår de tre psykologiska tillstånden kommer det att resultera i att personen får en högre inre motivation, ökad kvalitet i arbetet samt en högre trivsel. Kort kan man fastslå att motivation i hög grad handlar om hur arbetsuppgifterna är utformade samt de anställdas möjligheter att utvärdera sina egna insatser (Jackobsen & Thorsvik, 2008.).

För att en arbetsuppgift ska främja ett fördelaktigt psykologiskt tillstånd bör den innehålla fem grundläggande egenskaper (Jackobsen & Thorsvik, 2008.) Vilka presenteras i figur 1.

De tre första egenskaperna variation, identitet och betydelse är egenskaper som antas skapa en känsla av att ha ett viktigt jobb. Den fjärde egenskapen, en relativt hög grad av autonomi, är viktig för att få personalen att känna ett personligt ansvar för organisationens resultat. Den sista egenskapen är kunskap om resultatet vilket bestäms av i vilken grad den anställda kan få en direkt respons på arbetet. Desto större respons den anställda kan få desto större motivationspotential har jobbet(Jackobsen & Thorsvik, 2008.).

Hackman & Oldhams modell tar hänsyn till att även om alla de aspekter som är uppräknade är uppfyllda så att de främjar ett gynnsamt psykologiskt tillstånd så avgörs den slutgiltiga effekten ändå av organisationsmedlemmarnas personliga egenskaper. Det är bevisat att kunskaper och färdigheter tillsammans med individuella psykologiska behov gör att människor reagerar olika på utmaningar(Jackobsen & Thorsvik, 2008).

I modellen finns faktorn moderatörer som anger tre egenskaper hos individen vilka kan modifiera sambandet mellan arbetets egenskaper och resultatet. Dessa tre illustreras i figur 1(Jackobsen & Thorsvik, 2008).

De tre faktorerna kan i samspel samt var för sig minska effekten som arbetsuppgifterna antas ha på individens motivation och därmed prestationen och resultatet. Som ett exempel kan det värsta tänkbara scenariot för en organisation vara när de har anställda vilkas kompetens inte är tillräcklig för uppgiften samtidigt som de inte känner något behov av personlig utveckling och är missnöjda med arbetsförhållandena. Om en organisation utsätts för ett sådant scenario är det bästa för organisationen och individerna att man ordnar relativt enkla och rutinmässiga uppgifter. Är däremot de anställda kompetenta och har ett starkt behov av personlig utveckling kan vi förvänta oss en hög grad av motivation, bra prestationer och ett gynnsamt resultat för både individen och organisationen om förhållandena ordnas för detta(Jackobsen & Thorsvik, 2008).

3.2 Herzberg´s Motivationsteori

Under 1960 talet kom Fredrik Herzberg med en motivationsteori som bygger på hygien och motivationsfaktorer. De anställdas motivationsfaktorer handlar enligt Herzberg (1959) om de förhållanden som främjar arbetstillfredsställelse. Samtidigt som hygienfaktorer enligt Herzberg (1959) handlar om faktorer som är relaterade till vantrivsel (Abrahamsson, & Andersen, 2005).

Enligt Herzberg (1959) så skapar motivationsfaktorer motivation hos arbetare i den mån de finns, skulle det däremot saknas motivationsfaktorer skapar avsaknaden inte någon vantrivsel. Samma gäller för hygienfaktorer, saknas de kan de skapa vantrivsel hos personalen men inte trivsel om de finns. Exempelvis skapas det inom en organisation där det är goda arbetsförhållanden inte automatiskt trivsel men om det hade varit dåliga arbetsförhållanden inom organisationen hade det lett till vantrivsel (Abrahamsson, & Andersen, 2005).

Herzberg´s sex motivationsfaktorer är:

- Arbetsuppgifternas utformning, att de är intressanta, varierande och utmanande.
- Eget ansvar och kontroll över den egna arbetssituationen
- Välbehag över att göra ett bra jobb
- Att arbetarna får höra av andra att de gör ett bra arbete
- Möjlighet till avancemang
- Möjlighet till utveckling

Herzberg's åtta hygienfaktorer är:

- Organisationens administration och politik, dvs. organisationens mål, visioner, strategier, information och kommunikationskanaler.
- Arbetsstrygghet
- Ledarens egenskaper dvs. ledarens kompetens och förmåga att leda underordnade
- Lön
- Status
- Privatlivet, dvs. förhållanden i arbetet som påverkar personalens fritid och privatliv.
- Relationer mellan överordnade och underordnade
- Arbetsvillkoren. Arbetsplatsens utformning och de fysiska arbetsförhållandena.

Enligt Herzberg (1959) är det viktigt att fokusera på motivationsfaktorer om man vill öka motivation hos individer. Likaså kan man genom att skapa goda arbetsförhållanden hindra vantrivsel på jobbet, men de goda arbetsförhållandena skapar inte motivation. Däremot om ett företag skulle välja att ge sina anställda motiverande möjligheter som personlig utveckling, bra arbetsvillkor, uppskattning och utvecklande arbetsuppgifter leder detta till både en högre trivsel och motivation (Herzberg, 1959).

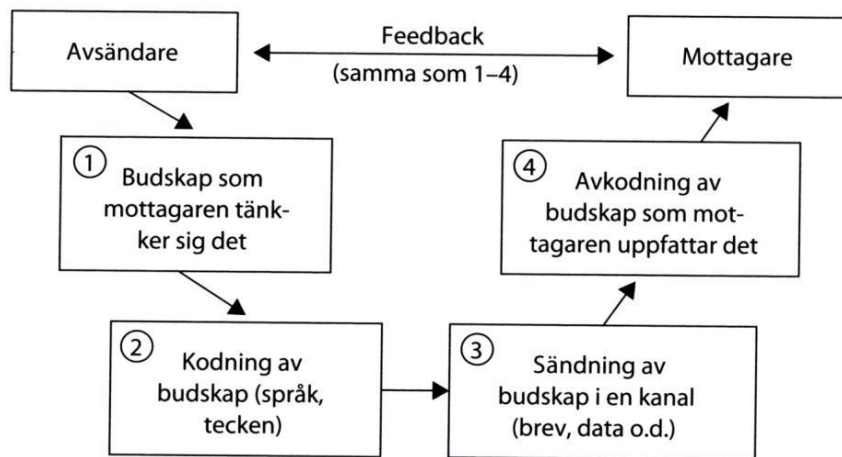
3.3 Kommunikation

För att en organisation ska kunna fungera är det viktigt att människor samarbetar för att lösa uppgifter. Om resultat effektivt skall uppnås krävs det att kommunikation av information mellan ledare och anställda samt gruppmedlemmar sköts effektivt. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) kan kommunikation definieras *som en kontinuerlig process där medlemmar upprätthåller och förändrar organisationen genom att kommunicera med individer och grupper både extern och internt.*

Kommunikation handlar inte bara om att förmedla information utan handlar även om att förmedla idéer, känslor och attityder från en person/grupp till en annan. Inom organisationer är mycket av kommunikationen icke verbal men fortfarande visuell, vilket gör att man måste tolka både kroppsspråk och andra icke verbala signaler för att ta reda på vad som det egentliga syftet är (Jackobsen & Thorsvik, 2008).

3.3.1 Kommunikationsprocessen

Kommunikationsprocessen inom en organisation kan beskrivas som en bestämd följd av handlingar där information från en sändare överförs till en mottagare (Jackobsen & Thorsvik, 2008). Figur 2 beskriver hur kommunikationsprocessen mellan en avsändare och mottagare fungerar.



Figur 2. Kommunikationsprocess enligt Jacobsen & Thorsvik (2008).

Som figur två beskriver tänker man sig att kommunikation består av två personer, sändaren och mottagaren. Det som ska förmedlas genom kommunikationen anges med samlingsbegreppet budskap. Kommunikation definieras i modellen som allt från att sändaren väljer att sända ett budskap tills det att mottagaren tagit emot uppfattat och tolkat sändarens budskap (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

I varje kommunikationsprocess måste man enligt modellen ovan identifiera vilka kommunikationen sker mellan samt hur deltagarna fungerar som informationsgivare samt mottagare av den informationen som förmedlas. I en organisation är det generellt flera personer som deltar i kommunikationsprocessen parallellt, samtidigt som de växlar mellan att vara sändare och mottagare (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

4 Metod

I detta kapitel beskrivs hur framtagandet av metoden för arbetets genomförande har framarbetats. Beskrivning av hur data har insamlats och sedan analyserats samt motiveringar varför olika metoder har ansetts som mer lämpliga än andra.

4.1 Metod för datainsamling

Enligt tradition finns det fyra olika förfaranden för att samla in datamaterial för forskning. Dessa är frågeformulär, intervjuer, observation samt skriftliga källor (Denscombe. 1998). Alla strävar de mot samma mål, att ge information för att analysera och få vetskap om hur den kontext som ska studeras fungerar.

Denscombe (1998) beskriver att en forskare bör motivera valet att genomföra intervjuer beroende på datats karaktär. De olika typerna av data Denscombe (1998) menar skall samlas in med intervjuer är:

1. Data baserade på emotioner, erfarenheter och känslor.
2. Data baserade på känsliga frågor.
3. Data baserade på privilegierad information.

Karaktärsbeskrivning ett och tre stämmer överens med data av relevans för denna rapport. Där främst personliga upplevelser och erfarenheter kring den organisatoriska förändring som skett i såglinjen på Heby sågverk är det som skall analyseras. Dessa uppgifter är av en mer detaljerad och djupgående karaktär där varje persons individuella erfarenheter kring förändringen är värdefull snarare än att uppgifterna har en bredd och rör generella drag inom organisationen vilket Denscombe (1998) också ger som ett argument för att använda intervjuer som insamlingsmetod.

Frågeformulär utesluts som insamlingsmetod för detta arbete på den grund att de enligt Denscombe (1998) lämpar sig mer där det finns behov av standardiserade data, ett stort antal respondenter samt relativt kortfattade och okontroversiella svar etc.

Observation av empiri kommer endast att tillämpas för att erhålla en förståelse för hur såglinjen fungerar. Observation kommer däremot inte att tillämpas som en datainsamlingsmetod då syftet inte är att studera och utvärdera organisationen utan att analysera uppfattningarna hos människorna i verksamheten.

Litteraturstudier är relevant för att i analysen utvärdera de empiriska data som samlas in under intervjuerna. Uteslutande är det publicerat forskningsmaterial som används för att bibehålla ett vetenskapligt tillvägagångssätt i studien.

4.2 Val av intervjuteknik

Kvalitativa och kvantitativa intervjuer är något som Trost (1997) benämner som två metoder att genomföra intervjuer på. Beroende på vad som efterfrågas från datat kan dessa två olika sätt tillämpas. Ska en studie generera resultat där det går att urskilja frekvenser, så som att femtio procent tycker på ett sätt och femtio på ett annat, då skall en kvantitativ intervjumetod tillämpas. Skall studien istället ge ett resultat där människors reaktioner och handlingsätt utvärderas så är det en kvalitativ metod som skall utföras för att generera de parametrar man behöver. Således skall intervjuerna i denna studie vara av kvalitativ karaktär där sågverksoperatörernas erfarenheter insamlas.

Denscombe (1998) beskriver tre olika intervju typer benämnda strukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer samt ostrukturerade intervjuer. Dessa beskrivs var och en i punktlistan nedan.

- **Strukturerade intervjuer:** En intervju där intervjuaren har stark kontroll över intervjuens flöde och utformning. Frågor finns färdigskrivna och svar på dessa är det som eftersträvas.
- **Semistrukturerade intervjuer:** En intervjuform där intervjuaren fortfarande har ämnesområden och frågor som ska besvaras. Men en större öppenhet i ordningsföljd av frågorna tillämpas samt att den som intervjuas stimuleras till att utveckla sin tankegång.
- **Ostrukturerad intervju:** Kan ses som en extremare grad av en semistrukturerad intervju, där intervjuaren så lite som möjligt försöker att påverka den intervjuades reflektioner. Ämnesområden presenteras av intervjuaren för att sedan låta den som intervjuas prata fritt omkring detta. Genom att be om exempel eller förtydliganden kan intervjuaren underhålla samtalet och på så vis erhålla synpunkter från den som blir intervjuad som kanske inte uppkommit vid fasta och mer strukturerade frågor.

För denna studie lämpar sig en semistrukturerad intervju metodik. Skillnaden mellan denna och en strukturerad intervju är just den större friheten den intervjuade får, att kunna utveckla frågorna och ämnet med egna ord och tankar. Skillnaden mellan en semistrukturerad och en ostrukturerad intervju är att intervjuaren fortfarande ställer frågor och leder samtalet i en riktning. För att få fram operatörernas tankar och reflektioner på en relativt kort tid lämpar sig en semistrukturerad intervju metodik för att vara säker på att alla frågor besvaras. En ostrukturerad intervju hade kanske varit ännu bättre för det ändamålet men med en risk att tiden då kommer att gå åt snabbt utan att alla frågor besvaras.

Intervjuerna med personalen i såglinjen varade upp till 15 minuter. Då vi var två personer som genomförde intervjuerna kunde en person intervjuas samtidigt som den andre förde anteckningar.

4.3 Urval

Vid urval anser Denscombe (1998) att det i praktiken är osannolikt att man vid intervjuer väljer ett slumpmässigt urval av personer. Intervjuer sker i allmänhet med ett färre antal personer än andra typer av undersökningar, då tidsåtgången är begränsad och många intervjuer ska genomföras. Intervjuens övergripande syfte påverkar sannolikt urvalet av personer som ska delta i de flesta fall. Skall intervjuerna producera generella resultat bör urvalet vara representativt för populationen, men är det detaljkunskap om specifika områden som skall erhållas bör fokus vara att hitta nyckelpersoner för intervjuerna (Denscombe, 1998).

Utifrån detta resonemang skall ett helt skift i sågverket intervjuas för att ge helheten över hur upplevelserna av förändringen har varit. Ett skift består av 8 stycken sågverksoperatörer med blandade uppgifter. Även produktionschefen intervjuas för den detaljerade kunskapen kring varför förändringen gjordes och hur.

4.4 Tolkning och etik

Forskarens tolkning är en viktig del i analysen, det är den som sätter in det kvalitativa datat i ett sammanhang (Denscombe, 1998), det viktiga är att hålla en så hög objektivitet som möjligt i analysen. Det finns två olika sätt att hantera forskarens inverkan enligt Denscombe (1998),

antingen erkänner forskaren sin medvetenhet kring att forskarens ”jag”, så som övertygelser, identitet och värderingar har spelat in vid datainsamlandet och analysen och att forskaren försökt att i största möjliga mån distansera sig från detta med hjälp av sin medvetenhet om det. Eller erkänner forskaren att dennes ”jag” har varit med och format datainsamling och analys och att forskaren då istället redogör för hur detta har gjorts.

Slutsatser från kvalitativt insamlat data kan inte bygga på försäkran eller övertygelse (Denscombe, 1998). Läsaren behöver lotsas in i kontexten och med den förståelsen kunna avgöra hur rimliga slutsatserna är och hur de är framtagna. I denna rapport bör läsaren också utgå från att en distans mot forskarnas ”jag” har eftersträvats så långt det har varit möjligt.

Ett etiskt förhållningssätt kommer att eftersträvas för att de deltagande skall känna sig trygga i situationen, skall relevant och riktiga data erhållas är det av vikt att de som intervjuas kan känna en tillförlitlighet inför de som intervjuar så att riktiga uppgifter lämnas och inte de uppgifter de intervjuade tror att forskaren eftersträvas. Detta skulle ge ett snedvridet datamaterial (Denscombe, 1998). En öppenhet med vad datat skall användas till och att vid önskemål erbjuda anonymitet skall tillämpas för att uppnå dessa etiska perspektiv.

Intervjuresultaten har anonymiserats på så sätt att i rapportens resultatdel kommer inte personliga refereringar till andra personer än Olle Johansson att göras. De generella uppfattningarna och specifika åsikter kommer att presenteras, men på ett anonymt sätt så att inte kopplingar kan göras mellan åsikter och enskilda personer. Detta orsakar dock att kopplingen mellan en operatörs arbetsuppgift och dennes åsikter och tankar försummas. Just denna parallell hade ur studiens perspektiv varit viktig att framhäva för en tolkning ur teoretiska perspektiv, men på grund av att inte utsätta någon av de intervjuade personerna för konfrontation eller annan obekväm situation fyller denna avgränsning en viktig etisk funktion.

4.5 Analysens utförande

Analyserandet av resultatet kommer att innebära en tolkningsprocess av data från intervjuer och teorier. Lindholm (1999) beskriver att tolkningsprocessen i en analys av eget insamlat datamaterial börjar tidigt, redan då datainsamlingen görs. Man besitter i början av sin studie en ganska ofullständig helhetsuppfattning och redan med den förknippar och reflekterar man till minnen och gör bristfälliga helhetstolkningar som under studiens gång kommer att ändras och utvecklas. När datainsamlingen är gjord har helhetsuppfattningen blivit mer omfattande och nya reflektioner med de man hade tidigare som bas utvecklas. Lindholm (1999) nämner den ”hermeneutiska spiralen” som är en process som går ut på att just förkunskaper används vid tolkning för att de nya erhållna kunskaperna sedan i sin tur bli förkunskaper till nya tolkningar och så vidare.

5 Resultat

Här presenteras resultatet som framkommit från intervjuer av personalen på Heby Sågverk.

5.1 Förändringen

Förändringen har inneburit att posten Fjärdeman helt har tagits bort, istället byter lagbasen av operatörerna för rast enligt ett schema. Posten tredjeman har ersatts med en post som är benämnd OPUH eller ”operatörsstyrt underhåll”. OPUH är en fast tjänst och ingår inte i rotationsschemat, en person per skift är anställd för just denna post och i den ingår annorlunda arbetsuppgifter är i den tidigare tredjemannen (pers. komm. Johansson, 2013).

5.2 Efter förändringen

Såglinjens uppbyggnad på Heby sågverk består således idag av åtta olika poster, dessa är:

1. Sågning
2. Barkning
3. Råsortering
4. Ströläggning plank
5. Ströläggning brädor
6. Ströhantering
7. OPUH (Operatörsstyrt underhåll)
8. Lagbas

De första sex posterna, alltså sågning till och med ströhantering styrs med en rotation av operatörerna liksom tidigare. De befinner sig en halvtimme vid varje post och byter sedan till nästa i en viss ordning (pers. komm. Johansson, 2013).

5.3 Produktionschefens syn på förändringen

Förändringens bakgrund har av Johansson (2013) beskrivit som en följd av flera års erfarenhet från att själv ha arbetat i såglinjen. Johansson (2013) beskriver att han upplevt att just den tidigare tredjemannen har haft en ganska särställd arbetsprocess jämfört med övriga poster i såglinjen. Den bygger på ett driv och en motivationskraft hos personen som är på posten, att ständigt förbättra och sköta om maskinerna. Det är essentiellt att ha person med kompetens på den för att snabbt ingripa och åtgärda felet (pers. komm. Johansson, 2013).

Johansson (2013) framhåller också en frustration som lätt uppstod då ett stopp skedde i såglinjen, inte sällan kunde ingen ange varför stoppet uppkom vilket resulterade i irritation och onödigt långa felsökningar som kostade nyttjandetid av maskinerna.

Genom att ta bort serviceposten ur rotationssystemet och tillsätta endast en person per skift dit istället ska dessa problem ha åtgärdats eller i varje fall blivit bättre menar Johansson (2013). Driftiga och målinriktade personer ur personalen har tillsatts på denna post då de har en förmåga att hela tiden utveckla och motverka de fel som uppstår för att förhindra liknande i framtiden. Den frustration som tidigare uppstod märks inte heller av i samma utsträckning då personerna på serviceposten efter hand lär känna maskinerna bättre och därmed kan felsöka snabbare och effektivare. En viss säkerhetsaspekt finns också med då vissa moment på serviceposten kan innebära en viss risk, exempelvis tunga lyft eller ingrepp med motorsåg. När det alltid är samma personer som utför dessa moment lär de sig efter hand hur de skall gå

tillväga, skulle dessutom vidareutbildningar behövas är det förmodligen enklare och mer ekonomiskt att ge utbildning till ett fåtal personer än till ett helt skift.

Johansson (2013) beskriver att innan förändringen så tillkallade man elektrikern vid ett elfel eller mekanikern vid andra typer av fel och detta tog såklart lite tid. Nu är istället servicepersonen snabbt på plats och kan åtgärda alla typer av fel som inte behöver ytterligare specialkompetens.

Operatörerna har reagerat olika på borttagandet av tredjemannen säger Johansson (2013), han menar att det finns de som är negativa till förändringen och även de som är positiva till den. De som är positiva har inte gillat arbetsuppgifterna som tredjemannen har inneburit medan vissa andra har tyckt att arbetsuppgifterna varit intressanta. Han framhåller känslan av att arbetet flyter på bättre när stoppen löses snabbare.

5.4 Intervjuer med sågverksoperatörerna

Intervjuerna hölls med sågverksoperatörerna förmiddagen 2013-03-12 på Heby sågverk. De intervjuade operatörerna har varit anställda på sågverket mellan 14 och tre år och alla har således arbetat innan förändringen. De övergripande frågor som ställdes presenteras i var sin rubrik nedan och under dessa beskrivs en sammanställning av de reflektionerna som framkom under intervjuerna.

5.4.1 Beskriv ditt arbete idag:

Huvuddelen av de som intervjuades var sågverksoperatörer, de roterar mellan de sex fasta posterna i sågverkslinjen och sköter de uppgifter som varje post innebär. Det fanns även två i personalen med mer varierande uppgifter, det var arbetsledaren som har viss administrativt ansvar men som också byter av alla i operatörer för rast. OPUH-tjänsten fanns också representerad i en intervju, en person hade en flex-tjänst som innebar att han kan vara på flera ställen i sågverket än bara såglinjen. Han kan sättas in där behov finns för personal. Några personer hade också andra uppgifter som de gjorde utöver såglinjeoperatör, dessa kunde vara truckkörning och inhopp på OPUH-posten när ordinarie personer inte var tillgängliga. Sammantaget kan man kategorisera de intervjuade i två grupper efter arbetsuppgift, de som enbart jobbar i såglinjen och de som har fler arbetsuppgifter än endast såglinjen.

5.4.2 Hur upplevde du förändringen?

Den generella uppfattningen kring förändringen är att informationen har varit otydlig. Framför allt varför förändringen skulle ske är genomgående oklar. Ett informationsmöte om förändringen nämns och man säger sig ha vetat om att förändringen skulle ske innan den genomfördes, men att det skulle vara på prov först och sedan utvärderas. Ingen utvärdering har genomförts efteråt är uppfattningen intervjuerna gett och det nya arbetssättet har så att säga "bara rullat på" utan att kommentarer eller feedback från operatörerna tagits in.

5.4.3 Hur var ditt arbete innan förändringen?

Innan förändringen skedde var OPUH-tjänsten benämnd tredjeman och fanns med i rotationen, även posten fjärdeman var lagd efter att man varit på sågstolsposten och ingick i rotationen. Denna post innebar att man hade en tjugominuters rast och sedan tio minuter för allmänt underhåll, som städning eller hämta delar etc. Rastposten sågs genomgående som en viktig post av operatörerna då man uttryckte att det fanns ett utrymme för att själv disponera sin arbetstid. Den sociala aspekten på posten underströks också då detta var ett av få tillfällen under dagen där man faktiskt satt ihop med en kollega och kunde prata om både jobb och socialt liv.

5.4.4 Skillnaderna?

5.4.4.1 Bättre:

Intervjuerna utpekade en förbättrad problemlösning av driftstop som en positiv förbättring av förändringen. Problemen som uppstod löser sig snabbare när det är samma person som hela tiden kommer och löser problemen. En förbättrad kompetens menar man också att personen på OPUH-posten får kring de problem som maskinerna har och hur de effektivast blir lösta. Tidigare var tredjemannen egentligen bara en person som tillkallade tekniker på hjälp om problem uppstod. OPUH-posten som idag finns gör enklare ingrepp själv och tillkallar endast hjälp av tekniker vid behov, vilket flera av de intervjuade lyfter som en bra förändring.

Nämns skall även att det fanns uppfattningar som menade att det inte skett några förbättringar i och med den nya arbetsstrukturen. Man menade att motivationsgraden försämrats på grund av att variationen i arbetet minskat och att den sociala biten till viss del försvunnit från arbetsplatsen när rastplatsen förändrats och tredjemannen inte längre finns med i rotationen.

5.4.4.2 Sämre:

Generellt visade intervjuerna en kompetensförlust hos operatörerna som inte besitter OPUH-posten kring problemen som kan uppstå hos maskinerna. I och med att det nu endast är en person som sköter felsökningar och problemlösning så kommer inte övrig personal i kontakt med detta och förlorar den kompetensen. Tidigare fanns en viss motivation att lära sig mer om maskinerna för att kunna felsöka och lösa problemen, men den har försvunnit då det inte fyller någon funktion att vara insatt i nya maskiner och tekniker längre när man aldrig får tillämpa den kunskapen. Det sågs av vissa som en utmaning att lösa problem som uppkom på ett kreativt sätt och dessutom att göra det så snabbt som möjligt för att få igång produktionen igen. Det nämns också som sårbart att alla inte besitter den kompetensen som kan komma att behövas när något inträffar och de som har kompetensen inte finns tillgängliga av olika anledningar.

Borttagandet av tredjeman ur rotationen har även koncentrerat operatörerna till en större del av arbetstiden vid de fasta maskinposterna i såglinjen. Den ökade tiden i den bullriga och skakiga miljön vid dessa maskiner kan man från intervjuerna utläsa som en negativ konsekvens av förändringen. Likaså har den sociala biten reducerats av samma anledningar. Sågstolen, tredjemannen och barkningsposten i den ljudisolerade hytten där samtal kan föras, ses som relativt sociala jämfört med övriga poster där det behövs hörselskydd på grund av den höga ljudnivån. Fikarummet finns också i samma del av byggnaden som dessa poster och således kunde man enkelt snacka lite med kollegorna på dessa poster samtidigt som man tog rast. Detta kan utläsas var en uppskattad del i arbetet som i övrigt är mer individuellt och borttagandet av både rast och tredjemannen ur rotationen har därför reducerat de ”sociala posterna” till hälften vilket upplevs som en förlust bland personalen. Dessutom tar det nu längre tid att ta sig från positionen man blir avlöst på för rast, till fikarummet, byggnaden är stor så en märkbar del av rasttiden kan gå åt för att bara transportera sig till och från fikarummet beroende på vilken av posterna man befinner sig på vid avlösning. Detta problem uppstod inte tidigare då rasten togs efter sågstolen och fikarummet var precis bredvid.

Posten fjärdeman tillförde enligt somliga en frihet att disponera över tid själv, man kunde flexa de tio minuter som skulle användas till övriga sysslor till lunchen där det kanske passade bättre att göra en insats istället för att göra det under fikapausen. Att nu istället behöva fråga om lov för en sådan flexetid upplevs som en inskränkthet i arbetet. Dessutom uttrycktes fjärdemannen som en kreativ arena där man kunde prata av sig om olika saker och byta erfarenheter med kollegorna.

6 Analys

I analysen sammanförs resultaten som framkommit med teorierna som har presenterats.

6.1 Genomförande av förändringen

Förändringens genomförande och dess syfte har inte presenterats för operatörerna i såglinjen. Ett förslag på förändring presenterades för dem och detta skulle ske på prov under en tid för att sedan utvärderas. Någon utvärdering blev aldrig av efter att provotiden löpt ut utan arbetet rullade vidare. Kommunikationen tillbaka till chefen som var operatörernas chans till påverkan uteblev vilket har brutit den naturliga kommunikationsprocessen som bygger på ett slutet system där mottagaren av budskapet ger feedback till avsändaren (Jacobsen, Thorsvik, 2008). Då avsändaren i detta fall är en chef vars budskap var en förändring av mottagarens arbete, är feedback något som inte kommer naturligt utan måste katalyseras av chefen och sedan förmedlas genom en kommunikationskanal tillbaka. Detta har uppenbarligen inte skett genom någon form av utvärdering och resultatet har blivit att operatörerna inte känner delaktighet i beslutet.

6.2 OPUH-posten

Intensitet i kommunikationsflöde kan enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) bli ett problem för vissa människor om de tar emot mer information än vad de kan bemästra. OPUH-posten är en typisk post som har ett högre informationsflöde jämfört med de övriga arbetsposterna i såglinjen. Det är mer kunskap som ska tillämpas och även kontakt med flera olika personer som kan upplevas belastande. Genom att på OPUH-posten tillsätta en person som klarar av att hantera den större mängden information av varierande karaktär ökas motivationsfaktorn i form av välbihaget av att göra ett bra jobb enligt Hertzberg (1959). Både personen som inte längre tvingas till att utföra en uppgift som han eller hon eventuellt har svårare för samt personen som klarar uppgiften bättre får en ökad motivation i arbetet genom att få utföra den arbetsuppgiften.

OPUH-postens motivation till arbete bör till skillnad mot övriga operatörer ha ökat då variationen i dennes arbete är mycket stor, posten är friare, mer kreativ och har ett större ansvar vilket också är faktorer som höjer motivationen hos människor (Hertzberg, 1959), (Hackman & Oldham, 1976). Från intervjuerna framgick också att arbetet upplevdes som trivsamt och stimulerande vilket också resulterat i en effektivare problemlösning (pers. komm. Johansson, 2013).

6.3 Sågverksoperatörerna

Den motivation som operatörerna får från sitt arbete grundar sig i rotationen som tillämpas mellan de olika posterna i såglinjen. Den variation i arbetet som rotationen utgör uppfyller enligt Hackman & Oldham (1976) en av de fem egenskaper som behövs för att personalen ska uppnå ett fördelaktigt psykologiskt tillstånd som är grunden för en motiverande arbetsmiljö. Likaså menar Hertzberg (1959) att variation är en av sex motivationsfaktorer som behövs för att uppnå en motiverande arbetsmiljö. I en annars monoton och enformig miljö utgör alltså rotationen den viktiga variation som behövs för att stimulera operatörerna tillräckligt. Förändringen har avlägsnat OPUH-posten ur rotationen, då denna post är den mest varierade kan det tänkas att motivationen ska ha minskat hos operatörerna vilket också bekräftas med intervjuerna som gjorts. Uttryck som att ”man tappar kompetens” och att ”arbetet har blivit tråkigare” tolkas som att personalen blivit mindre motiverade. Motvägande röster menar dock att förändringen har gjort arbetet bättre när man inte längre behöver vara på OPHU-posten. En

grundförutsättning tycks dock vara att rotationen finns kvar, speciellt nu då den mest varierande positionen har tagits bort så att inte motivationen ytterligare minskas (Hertzberg, 1959), (Hackman & Oldham, 1976).

Även om olika faktorer utgör fördelar för att motivera operatörerna så är det personligheten hos dem som är avgörande för hur väl en person i slutändan faktiskt blir motiverad. En persons kunskaper och färdigheter tillsammans med individuella psykologiska behov gör att människor reagerar olika på utmaningar (Hackman & Oldham, 1976). Detta visar sig i de olika tankarna som operatörerna hade kring att inte längre arbeta på OPUH-posten.

Att produktionschefen Olle Johansson själv arbetat sig från sågoperatör till produktionschef är ett levande exempel på att avancemang inom organisationen är möjligt. Enligt Hertzberg (1959) är möjligheten till avancemang en av de sex motivationsfaktorerna som finns. Att detta dessutom visar sig praktiskt på Heby sågverk genom chefen är såklart en klar fördel och förstärker känslan att kunna avancera ännu mer. Däremot är möjligheten till utveckling på sin nuvarande position reducerad i och med borttagandet av OPUH-posten. Den innehöll störst behov av implementering av ny teknik och nytt kunnande för att klara av arbetsuppgiften. Idag behövs inte detta vilket minskar utrymmet och möjligheten till en personlig utveckling (Hertzberg, 1959).

Arbetsplatsens utformning och de fysiska arbetsförhållandena för operatörerna i såglinjen har försämrats. Att arbetstiden i den bullriga miljön har ökat sammanslaget med att transporten till och från rastrummet nu tar tid från rasten gör att miljön för personalen försämrats. Detta är inte något som stimulerar motivation i arbetet, utan dessa faktorer tillhör det som Hertzberg (1959) anger som hygienfaktorer och således så bidrar detta istället till att trivseln på arbetsplatsen försämras. För att personal ska känna ett eget ansvar för resultatet av arbetet krävs en hög grad av självständighet gällande arbetsupplägg. För OPUH-personerna har i motsats till övriga operatörer trivseln ökat. Dessa personer har fått en högre lön och en högre status med mer ansvar involverat (Hertzberg, 1959), (Hackman & Oldham, 1976).

7 Diskussion

Den främsta bakomliggande orsaken till varför en förändring har skett i Heby sågverks produktionslinje var som beskrivits att få problemlösning vid produktionsstop snabbare. Ett problem tidigare var ojämnheten hos personalstyrkan på arbetsutförandet vid produktionsstop. Upplevelsen är att detta faktiskt har lyckats och både chef och operatörer uttrycker en snabbare problemlösning och att väntetiderna efter servicepersonal faktiskt har blivit kortare.

Detta har dock haft ett pris att genomföra vilket visat sig i intervjuer med operatörerna. OPUH-posten som har tagits ur rotationen har i intervjuer visat sig vara en post med flera positiva aspekter för operatörerna. Det är en post med stor variation i arbetsätt, olika fel inträffar olika dagar och ett kreativt tänkande för problemlösning behövs för att snabbt komma igång med produktionen igen. Det är en utmaning som flera av operatörerna uttryckt som rolig och det annorlunda arbetsförfarande som OPUH-posten har, står i kontrast mot det mer enformiga arbetsätt som övriga poster i såglinjen utgör. Sedan beskrivs posten som social och har fungerat som en kreativ arena där kollegor emellan kunnat reflektera över flertalet saker som har med både arbete och privatliv att göra. Även aspekten att själv kunna disponera över arbetstiden och planera själv har för många varit en värdefull del i arbetet.

Rastplatsen som inföll efter sågpositionen var också en värderad position för många, visserligen finns rasten kvar men med ett annat system där man blir avbytt på olika positioner. Men det har visat sig att denna avbytning på olika poster gör att den tiden det tar innan man kommer in i fikarummets lugna miljö och kan sätta sig ner blir längre än då man gick från sågstolen direkt in i fikarummet. Detta har skapat missnöje då personalen känner att man förlorar en tid av sin rast jämfört med hur det var tidigare.

Sammanfattningsvis kan den intervjuade personalen delas upp i två delar, de som går i rotationen samt de som till viss del går i rotation men samtidigt har andra uppgifter att byta av med. Vissa körde truck emellanåt medan andra ibland gick in på OPUH-posten när de ordinarie inte var tillgängliga. De som endast går i rotation på såglinjen kände en större förlust av motivation i och med förändringen medan de som hade en alternativ uppgift kände en större tillfredsställelse med sitt arbete. Detta stöds av de motivationsteorier som presenterats där en variation i arbetet beskrivs som en viktig motivationsfaktor.

7.1 Slutsats

Det är i dagsläget tuffa tider för sågverk och så även för Heby sågverk. I tuffare tider tvingas företag till förändringar för att effektivisera sin verksamhet så att man kan producera ett bättre resultat. Heby sågverk har under en kort period genomfört två förändringar, OPHU positionen låstes samtidigt som man förändrade rastsystemet. Den information som kommit fram under intervjuer på sågverket tyder på att företagets produktion har effektiviserats på grund av förändringarna men samtidigt har arbetsvillkoren för personalen försämrats.

Genom förändringen av dessa två positioner har positiva värden försvunnit för huvuddelen av operatörerna och ett mer enformigt, mindre kreativt och mindre socialt arbete har uppstått. En besvikelse finns också över att man inte har kunnat påverka förändringen genom utvärderingar eller feedback till cheferna. En dialog mellan chefer och operatörer hade kanske kunnat leda till att de värden som personalen förlorat med posten hade blivit ersatta med något annat. Att till exempel samtidigt ta bort en social arbetspost och ändra rastsystemet gör en mer markant förändring för operatörerna än om man kanske bara hållit sig till att ta bort endast OPUH-posten. Rasten hade fungerat som vanligt och ingreppet hade eventuellt känts mindre

omfattande. Att föra en mer omfattande dialog med operatörerna inför kommande förändringar är något som kan ge en stor fördel för alla inblandade i framtiden.

8 Referenser

Skriftliga källor

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. 2005. Organisation – att beskriva och förstå organisationer. Liber. ISBN: 91-707-672-0. Upplaga 4. Sverige.
- Denscombe 1998. Forskningshandboken. Studentlitteratur. ISBN: 91-44-01280-2.
- Hackman, J.R, Oldham, G.R. 1975. A new strategy for job enrichment. California management review.
- Herzberg, F. et.al. 1959. The motivation to work. New York.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. 2008. Hur moderna organisationer fungerar. Studentlitteratur. ISBN: 978-91-44-04780-5. Upplaga 3:1 Ungern.
- Lindholm, Stig. 1999. Forska och Skriva. Lund
- Trost, Jan. 1997. Kvalitativa Interjuver. Studentlitteratur Ab. ISBN: 9789144062167

Muntliga källor

- Johansson, O. 2013. Heby Sågverk. Personlig intervju 2013-02-28
- Intervjuer med 8 stycken sågverksoperatörer på Heby Sågverk 2013-03-12

8.3 Webbaserade källor

- Setra 2013. Om Setra. [Online] Tillgänglig: http://www.setragroup.com/sv-se/Om_Setra/ [2013-03-07]

Distribution
Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skogens produkter
Department of Forest Products
Box 7008
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00
Fax: +46 (0) 18 67 34 90
E-mail: sprod@slu.se