



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Lean inom tjänstesektorn och dess effekt på arbetsmiljön

- Ur ett stressperspektiv

Kandidatuppsats i Logistik 15 HP

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2013

Handledare: Peter Rosén

Författare:
Carl Borgwing 911027
Rickard Lehtonen 910301

Förord

Vi vill börja detta arbete med att tacka Einar Gudmundsson och Pia Anhede för att de har ställt upp på intervju. Vi vill även passa på att tacka Christina Skånberg på Volvia för att hon har hjälpt oss med att distribuera ut vår enkät till Volvia. Vi vill också passa på att tacka Volvia och de av Volvo Cars återförsäljare som har deltagit i studien. Ett stort tack till alla de respondenter som har tagit sig tid att svara på enkäten, utan er hade vi inte haft någon möjlighet att genomföra studien.

Uppsatsskrivandet har varit en utmanande men lärorik period. Många problem och frågor har dykt upp under arbetets gång. Vi vill därför passa på att tacka Peter Rosén på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet för givande handledning under resans gång.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet – juni 2013

Carl Borgwing

Rickard Lehtonen

Trevlig läsning,

Sammanfattning

Titel: Lean inom tjänstesektorn och dess effekt på arbetsmiljön, - Ur ett stressperspektiv

Författare: Carl Borgwing & Rickard Lehtonen

Handledare: Peter Rosén

Typ av uppsats: Kandidatuppsats 15 HP, vårterminen 2013, Logistikprogrammet

För att ett företag ska kunna hävda sig på dagens globaliserade marknad krävs det att företaget hela tiden arbetar mot en mer effektiv verksamhet. För att uppnå en effektivare verksamhet arbetar många företag med Lean. Lean innebär att slöseri ska reduceras, där slöseri definieras som alla aktiviteter som inte tillför något kundvärde. Lean är idag, framförallt på produktionssidan ett populärt arbetssätt, dock har forskning visat att Lean kan leda till en ökad stress för medarbetarna. Lean har delvis implementerats inom tjänstesektorn men inte alls i samma utsträckning som i tillverkningsindustrin. På grund av detta finns det inte mycket forskning om Leans inverkan på medarbetarna inom tjänstesektorn sett ur ett stressperspektiv.

Syftet med vår studie är att undersöka om Lean leder till en mer stressfylld arbetsmiljö för medarbetarna på företag inom den privata delen tjänstesektorn. Vi har valt att exkludera den offentliga sektorn från tjänstesektorn då det på detta område redan finns undersökningar gjorda om Leans inverkan på stress. Vi har valt att genomföra en enkätundersökning som metod för att kunna besvara vårt syfte. Vi har även valt att komplettera med två intervjuer för att ge både oss och läsaren en ökad förståelse i vad som innebär att ett företag är Lean samt för att få reda på om de intervjuade tror att Lean eventuellt leder till en mer stressfylld arbetsmiljö.

Vår studie har visat att Lean inte har lett till en ökad stress. Studien har också visat att Lean påverkar individerna olika sett ur ett stressperspektiv beroende på hur gamla respondenterna är eller vilket kön de har. När vi har jämfört diverse förändringar av arbetssituationen som Lean kan ha inneburit har vi kommit fram till att Lean inte innebär en stor förändring för majoriteten av medarbetarna. I de fall där förändring har skett har individernas upplevda stress avspeglat det teorin hävdar att de bör uppleva.

Ordlista

Här har vi sammanställt en kort lista på några ord som vi använder i uppsatsen och som inte används alltför ofta i dagligt tal.

Lean production

Det finns ingen gemensam definition av Lean production, men generellt menar många att det handlar om att eliminera slöseri, arbeta med ständiga förbättringar och skapa värde i företaget. Lean production tillämpas inom tillverkningsindustrin.

Lean

När vi använder begreppet Lean i arbetet syftar vi på Lean service. Lean är ett arbetssätt som används inom servicesektorn. Grundprinciperna är detsamma som Lean production men Lean tolkas ur ett administrativt och serviceinriktat perspektiv.

Tjänsteföretag

Tjänsteföretag är inget tillverkande företag utan syftet är att erbjuda kunden en tjänst.

Monotont arbete

Att arbeta monotont innebär att medarbetare utför en aktivitet på samma sätt i varje process utan att några förändringar sker i arbetet.

Arbetsmiljö

I denna studie är arbetsmiljö definierad ur ett psykosocialt perspektiv. En psykosocial arbetsmiljö handlar om individens samspel med alla delar i arbetssituationen.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 SYFTE	10
1.3.1 FRÅGESTÄLLNING	10
2. STUDIENS REFERENS RAM	11
2.1 TJÄNSTESEKTORN	11
2.2 PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ	12
2.3 LEAN	12
2.4 LEAN VERKTYG	13
2.4 STRESS	14
2.4.1 STRESS I ARBETSLIVET	14
2.4.2 STRESSKILLNADER PÅ ÅLDER OCH KÖN	15
2.5 SAMMANFATTNING	16
3. METOD	17
3.1 VAL AV STUDIE OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	17
3.2 KVALITATIV ELLER KVANTITATIVT METODVAL	18
3.3 PRIMÄRDATA	18
3.3.1 ENKÄT	18
3.3.2 INTERVIU	19
3.4 SEKUNDÄRDATA	20
3.5 VALIDITET OCH RELIABILITET	20
3.6 ETIK	21
4. RESULTAT	22
4.1 INTERVIU	23
4.2 SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTUNDERSÖKNING	25
4.2.1 KÖN	26
4.2.2 ÅLDER	27

4.2.3 ARBETSUPPGIFTER	28
4.2.4 ÖVERVAKNING	29
4.2.5 FÖRTROENDE	30
4.2.6 MÖJLIGHETEN ATT FRÅNGÅ SINA ARBETSUPPGIFTER	30
4.2.7 UPPLEVD STRESS	32
4.2.8 AVDELNING	33
4.2.9 UPPLEVD STRESS EFTER INFÖRANDET AV LEAN	34
4.2.10 SAMMANFATTNING	34
5. ANALYS	36
5.1 ÅLDER OCH KÖN	36
5.2 ARBETSSITUATION	36
5.3 FÖRETAGENS OLIKA AVDELNINGAR	39
5.4 SAMMANFATTNING	39
6. SLUTSATS	41
6.1 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	42
7. KÄLLFÖRTECKNING	43

Figurförteckning

FIGUR 4.1 KÖN	27
FIGUR 4.2 KÖN	27
FIGUR 4.3 ÅLDER	27
FIGUR 4.4 ÅLDER	27
FIGUR 4.5 ARBETSUPPGIFTER	28
FIGUR 4.6 ARBETSUPPGIFTER	28
FIGUR 4.7 ÖVERVAKNING	29
FIGUR 4.8 ÖVERVAKNING	29
FIGUR 4.9 FÖRTROENDE	30
FIGUR 4.10 FÖRTROENDE	30
FIGUR 4.11 ARBETSUPPGIFTER	31
FIGUR 4.12 ARBETSUPPGIFTER	31
FIGUR 4.13 ARBETSUPPGIFTER	31
FIGUR 4.14 UPPLEVD STRESS	32
FIGUR 4.15 UPPLEVD STRESS	32
FIGUR 4.16 AVDELNING	33
FIGUR 4.17 AVDELNING	33
FIGUR 4.18 UPPLEVD STRESS EFTER INFÖRANDET AV LEAN	34

1. Inledning

Inledningen syftar till att ge bakgrundsinformation för att belysa vad som redan är känt inom ämnet för studien. Detta följs av en problemdiskussion som redogör varför ämnet är intressant att studera närmare vilket mynnar ut i ett syfte följt av en frågeställning.

1.1 Bakgrund

Lean production uppkom ursprungligen efter andra världskriget i den japanska bilindustrin. Det är baserat på Toyota Production System (TPS), vilket utvecklades av den dåvarande fabrikschefen på Toyota Motors, Taiichi Ohno. Själva tanken med Lean var att förbättra kvalitén och produktiviteten inom Toyota Motors.¹ Genom att minimera slöseri, där slöseri definieras som alla aktiviteter som inte tillför något kundvärde kan en förbättrad kvalitet och produktivitet uppnås.²

Under 1990-talet spred sig Lean konceptet till resten av världen, framför allt fick boken ”The Machine That Changed The World” stort genomslag. I boken beskrivs det hur Toyota lyckades göra mer med mindre yta, färre maskiner, färre medarbetare per aktivitet och mindre kapital.³

TPS är något som är synonymt med Lean production.⁴ Lean production är ett integrerat system av principer, metoder, verktyg och tekniker som fokuserar på att minska slöseri, synkronisera arbetsflöden och hantera produktionsflöden på ett effektivt sätt. Eftersom Lean production fokuserar på minskning av slöseri kan det dock innebära att anställda måste sägas upp vilket kan göra anställda omotiverade att bli involverade i en Lean production process.⁵ Detta fick forskare^{6 7 8 9} att se på Lean productions negativa effekter och påpekade att ”Lean is mean”, alltså Lean production är elakt och kan leda till svåra hälsoproblem. Eftersom Lean alltid påverkar arbetsmiljön påverkar den därmed också de anställdas motivation.¹⁰

Lean handlar som tidigare nämnt om att eliminera slöseri och skapa kundvärde.¹¹ När Lean har applicerats inom andra områden, har detta skett framgångsrikt. Lean kan nu förutom inom tillverkning också tillämpas inom andra funktionella områden som exempelvis administration och

1 Kumar, Choe & Venkataramani (2013)

2 Ohno (1988)

3 Smartstep

4 Ohno (1988)

5 Womack (1996)

6 Anderson-Connolly (2002)

7 Babson (1993)

8 Harrison (1997)

9 Kochan & Lansbury (1997)

10 Hasle, Bojesen, Jensen & Bramming (2012)

11 Arlbjorn, Freytag & Haas (2011)

sjukvårdslogistik.^{12 13 14 15}

Det var inte förrän på mitten av 1990-talet som Lean konceptet på allvar började sprida sig till andra branscher än tillverkningsbranschen.¹⁶ Fokuset på sent 1990-tal och tidigt 2000-tal var inte enbart implementering av Lean på operationell nivå utan nu låg även fokus på att flytta implementeringen till andra områden som produktutveckling, marknadsföring, service, revision och andra olika tjänsteområden.¹⁷

I Västeuropa utgör tjänstesektorn idag en stor betydande roll för landens BNP.¹⁸ Inom den växande tjänstesektorn har i stort sett varje bank i Sverige kommit igång med att introducera och utföra Lean i praktiken. Banker har introducerat Leans principer först och främst för att standardisera enkla affärsprocedurer. Sådana procedurer kan vara bland annat direkthantering av transaktioner av värdepapper. Detta resulterar till lägre kostnader, snabbare hantering och förbättrad kundupplevelse.¹⁹ Även resebyråer som Fritidsresor har kommit en bra bit på vägen med Lean.²⁰ Syftet med all service är att ge kunden en förhöjd kundupplevelse, vilket leder till att det är viktigt att tillämpa Lean för att det ska anpassas efter kundens krav.²¹

1.2 Problemdiskussion

Syftet med Lean är att eliminera slöseri, där slöseri definieras som alla aktiviteter som inte tillför något kundvärde.²² Lyckas ett företag med att reducera slöseri från sin verksamhet borde företaget bli mer effektivt. Det är därför inte underligt att exempelvis många banker som tidigare nämnts har börjat med att implementera Lean.

Studier av Lean production visar på att Lean production ofta leder till en Tayloristisk arbetstillvaro vilket ofta kan innebära en ensidig och monoton arbetssituation^{23 24} vilket kan bidra till

12 Piercy & Rich (2009)

13 Abdi (2006)

14 Atkinson (2004)

15 Swank (2003)

16 Smartstep

17 Stone (2012)

18 Grönroos (2004)

19 McKinseyquarterly, 2013

20 Larsson (2008)

21 Bicheno, Anhede & Hillberg (2009)

22 Ohno (1988)

23 Forza (1996)

24 Maqbool, Zakariya & Paracha (2011)

understimulans och ohälsa för medarbetarna.²⁵ Kan understimulerade medarbetare upprätthålla den goda kundrelation som anses vara nödvändig för att ett tjänsteföretag ska vara lönsamt?²⁶

Stress är idag ett av de vanligaste förekommande besvären för kvinnor och män i arbetslivet.²⁷

Stressade medarbetare leder till höga sjukvårdskostnader, en ökad frånvaro och en sämre arbetsmoral. I det långa loppet påverkar det även ett företags förmåga att kunna konkurrera på marknaden. Det har visat sig att företag som arbetar för att motverka stress får en ökad produktivitet och konkurrenskraft.²⁸ Stressade medarbetare blir således mindre produktiva vilket inte är något som ett företag vill uppleva. Yttre faktorer kan också påverka ifall medarbetare känner sig stressade i arbetslivet. Äldre människor har lättare att hantera stressituationer än yngre och kön spelar också en roll i medarbetarnas upplevda stress då forskning visar på att män upplever mer arbetsrelaterad stress än kvinnor.²⁹ ³⁰ Leder själva Lean arbetet till stress blir företagen mindre produktiva, vilket motverkar hela syftet med Lean.

Det har gjorts ett flertal studier³¹ ³² ³³ som visar på att Lean production frammanar till stress. Lean production har ibland kallats ”mean production” och studier har visat på en stressig arbetstillvaro för medarbetarna. En annan studie visar att Lean production i sig inte är en orsak till stress utan den största faktorn som påverkar om Lean production skapar stress är hur ledningen designar och styr sina Lean production system och alltså inte Lean production i sig självt.³⁴ Det finns även litteratur som visar att Lean production kan ha en positiv effekt på medarbetarna vilket gör att det är svårt att avgöra hur Lean production påverkar de anställda.³⁵

Det är inte lika väl utforskat om hur Lean påverkar medarbetarna på ett tjänsteföretag. Detta på grund av att det inte finns lika mycket forskning om Lean inom tjänstesektorn. Således råder det en större osäkerhet i hur ett införande av Lean kommer att påverka de som arbetar på ett tjänsteföretag. Det finns dock några exempel på hur Lean påverkar medarbetarna inom tjänstesektorn. En undersökning gjord på Århus universitet på den offentliga sektorn visar att Lean leder till en ökad stress. Från början av implementeringen var de anställda nöjda och positiva med Lean men de

25 Arbetsmiljöverket, 2013

26 Grönroos (2004)

27 Folkhälsoguiden, 2012

28 Pretrus & Kleiner (2003)

29 Pilar Matud (2004)

30 Aldwin (1991)

31 Conti, Angelis, Cooper, Faragher & Gill (2006)

32 Karasek & Theorell (1990)

33 Landsbergis, Cahill & Schnall (1999)

34 Conti, Angelis, Cooper, Faragher & Gill (2006)

35 Hasle, Bojesen, Jensen & Bramming (2009)

ständiga förbättringskontrollerna ledde till att medarbetarna kände att de saknade förtroende från ledningen. De ansåg att arbetet blev mer teknikstyrt och att ansvaret flyttades neråt i organisationen. Medarbetarna tyckte det blev svårt att veta vem de skulle gå till och påpeka de problem de stötte på. De fick dessutom en ökad arbetstakt och de hade begränsade möjligheter att kunna påpeka detta för någon ansvarig. Detta ledde till att många jobbade oavlönat för att hinna med sina uppgifter. De kände att de inte räckte till för sina klienter och kunder. Lean som från början infördes för att effektivisera arbetet blev istället en stressfaktor.³⁶

Men ser situationen lika ut för medarbetare i de delar av tjänstesektorn som inte ingår i den offentliga sektorn? Kommer arbetsmiljön att förändras av Lean och kommer reduktionen av slöseri påverka medarbetarnas arbetsmiljö på ett sätt som leder till ökad stress på arbetsplatserna? Dessa problem anser vi vara intressanta att undersöka vilket leder till vårt nedanstående syfte.

1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att undersöka om Lean leder till en mer stressfylld arbetsmiljö för medarbetarna på företag inom den privata delen av tjänstesektorn.

1.3.1 Frågeställning

För att kunna besvara syftet måste vi först kunna besvara vår huvudfråga och delfråga.

Huvudfråga

- Kan en förändring av arbetssituationen på grund av Lean leda till en mer stressfylld arbetsmiljö?

Delfråga

- Kan faktorer som ålder och kön ha påverkat medarbetarnas upplevda arbetsmiljö efter införandet av Lean?

36 Ekenlöf, 2013, april

2. Studiens referensram

I detta avsnitt redovisas tidigare forskning med relevans till studiens undersökning. Kapitlet tar upp tidigare forskning där tjänsteföretag, psykosocial arbetsmiljö, Lean och stress redogörs. Avsnittet om stress ska sedan ligga till grund för den kommande analysen.

2.1 Tjänstesektorn

Tjänster definieras som något som erbjuds och är en reaktion på kundens behov. Tjänster är förgängliga, immateriella, heterogena och något som produceras och konsumeras vid samma tillfälle.³⁷

I Sverige är tjänstesektorn idag betydligt större än tillverkningssektorn sett till antal sysselsatta. Det finns olika typer av tjänsteföretag, exempelvis vaktbolag och städbolag som kännetecknas av ett lågt kunskapsinnehåll. Advokatbyråer är också exempel på tjänsteföretag men där kunskapsinnehållet kännetecknas som högt. För att ge ett exempel kan kunden köpa kompetens av en advokatbyrå och kapacitet av ett vaktbolag.³⁸

Sett ur ett kundperspektiv önskar kunden inte varor och tjänster i sig utan de vill ha lösningar som främjar deras egna värdeskapande processer. Företag måste göra klart för kunden att de kan överträffa konkurrenter som har samma pris och kvalitet på sin kärnprodukt genom att förse kunderna med en mängd olika tjänster förutom kärnprodukten, oavsett om den utgörs av tjänster eller varor.

För flertalet tjänster kan tre stycken grundläggande egenskaper urskiljas:

1. Tjänster produceras och konsumeras åtminstone delvis samtidigt.
2. Tjänster är processer som består av en rad aktiviteter snarare än saker.
3. Kunden deltar åtminstone i viss mån i tjänsteproduktionens process.

Den absolut viktigaste egenskapen hos en tjänst är att den består av processer. Detta är ett av skälen till att det numera är av vikt för varutillverkare att förstå hur tjänster utformas, eftersom att kunderna nu är mer inblandade i tillverkarens olika processer.³⁹

37 Van Weele (2012)

38 Ulf Sternhufvud (1998)

39 Grönroos (2004)

2.2 Psykosocial arbetsmiljö

Psykosocial arbetsmiljö berör den delen av arbetsmiljön som innefattar människans samspel med sin omgivning, med andra ord hur människan påverkas av den, samt sambandet mellan hur människan och arbetsmiljön utvecklar varandra. Begreppet psykosociala arbetsmiljö handlar om den enskilda individens samspel med alla delar i arbetssituationen.⁴⁰

Den psykosociala arbetsmiljön är den delen av arbetsmiljön som kan leda till stress på arbetsplatsen. Faktorer som kan leda till stress är bland annat faktorer kopplade till högt arbetstempo, monotont arbete, sociala kontakter, den fysiska miljön, oklara roller, ständiga förändringar och risker för hot och våld på arbetsplatsen.⁴¹

2.3 Lean

Grundprinciperna mellan Lean production och Lean skiljer sig inte särskilt mycket men Lean tolkas ur ett administrativt perspektiv för att på detta vis göra det mer användbart för de stödprocesser som krävs inom administration. Lean består till 80 % av arbetskultur och till 20 % av de Lean verktyg som väljs att användas, vilket innebär att det är viktigt att få med hela företaget i Lean tänket. För att använda sig av ett lyckat Lean är det därför av stor vikt att hela organisationen utvecklas, med allt från att ge medarbetare bekräftelse och respekt till att utveckla ledare och arbetsteam att de arbetar och lever efter företagets värderingar och dess Lean filosofi i administrationen.⁴²

Lean ska inte behandlas som en verktygslåda där det fritt kan väljas mellan de olika verktygen och plockas ut dem var för sig. Enstaka verktyg ger inga konkurrensfördelar utan det är Lean som helhet som ger företag sina konkurrensfördelar. Företag bör således först ha sin idè klar, om vad de vill att Lean ska vara och efter det börja bygga upp sin organisation med hjälp av omsorgsfullt valda verktyg.⁴³

Lean kan tillämpas på många områden. Det kan bland annat tillämpas i verkstäder, inom vården och på kontoret. Lean verktyget 5 S är ett sätt att arbeta för att skapa ordning och reda på arbetsplatsen. 5 S består av att sortera, systematisera, städa, standardisera och se till. På kontor kan 5 S exempelvis tillämpas för hantering av kontorspapper och i verkstäder kan 5 S tillämpas för att strukturera upp lagret. Syftet med all service är att ge kunden en förhöjd kundupplevelse, vilket leder till att det är viktigt att företag anpassar sig efter kundens krav.⁴⁴

40 Bohgard, Karlsson, Lovén, Mikaelsson, Mårtensson, Osvalder, Rose & Ulfvengren (2011)

41 Arbetsmiljöverket, 2013

42 Larsson (2008)

43 Bicheno, Anhede & Hillberg (2009)

44 Bicheno, Anhede & Hillberg (2009)

Lean är en process och på grund av detta bör företag inte tänka på att optimera en specifik avdelning eller en viss funktion utan det är optimeringen av själva processen som är viktig. Processen som ska flöda genom en värdeflödeskedja, består bland annat av marknadsföring, design, teknik, tillverkning, distribution och service. Dessa avdelningar binds samman av information och det är viktigt att förmedlingen av information sker på ett effektivt sätt för att uppnå ett optimalt värdeflöde och ett optimalt kundvärde.⁴⁵

2.4 Lean verktyg

För att Lean ska vara framgångsrikt är det väsentligt att alla avdelningar inom organisationen arbetar mot att reducera slöseri. För att kunna reducera slöseri kan olika Lean verktyg användas. Här nedan presenteras några av de vanligaste verktygen inom Lean.

Kaizen som betyder ständig förbättring är ett japanskt uttryck som innebär att man effektiviserar processer. Efter dess framgång speciellt inom bilindustrin har Kaizen även tillämpats på andra organisationer såsom den offentliga tjänstesektorn. Kaizen är aldrig något tidsbaserat utan är något som ska göras kontinuerligt och är en process av aktiviteter som ständigt implementeras.⁴⁶ Själva syftet är att skapa högre värden på aktiviteterna samtidigt som slöseri minimeras.⁴⁷

Just in time, JIT, anses ibland vara ett Lean verktyg, men i själva verket kan det inte riktigt kallas ett Lean verktyg då det anses vara mer ett synsätt än ett verktyg. Principen för JIT för administrativa stödprocesser handlar om att använda den information som finns på ett effektivt sätt.

Ett exempel på JIT är när medarbetare skapar bokmärken i sin webbläsare. På detta vis kommer medarbetarna enklare och snabbare in på de hemsidor de ofta besöker. Samma sätt blir det på ett företag då intranätet hålls uppdaterat och levande och används för att distribuera affärskritisk information.⁴⁸

Value stream map är ett verktyg som hjälper företag med att mäta värde. Värde definieras utifrån ett kundperspektiv vare sig det är en intern eller extern kunds perspektiv. Det ska definieras på ett sådant sätt att det beskriver omfattningen av kundens behov. Saker att beakta då är pris, mängd, tidsaspekter och kvalitet. Företag ska ta hänsyn till de värdeprocesser som redan finns för att kunna mäta sitt värde. Genom verktyget kan företag få reda på var flaskhalsar finns, hur många av de anställda arbetar på rätt sätt, hur mycket arbete som finns i processen och var värde skapas.⁴⁹

45 Bicheno, Anhedde & Hillberg (2009)

46 Barraza, Smith, Dahlgaard-Park (2009)

47 Larsson (2008)

48 Larsson (2008)

49 Larsson (2008)

De 5 S är en modell med syfte att skapa ordning och reda på arbetsplatsen. Den består av fem olika steg som alla måste uppfyllas för att modellen ska fungera. De fem olika stegen är sortera, systematisera, städa, standardisera och se till. För att lyckas med 5 S krävs det att de anställda är motiverade och att alla gör sin del för att modellen ska fungera. Lyckas företag upprätthålla 5 S på sin arbetsplats leder detta till att färre fel begås och de klarar av att genomföra mer ärenden i tid. Detta i sin tur genererar ett minskat administrativt spill och till minskat slöseri inom arbetsplatsen.⁵⁰

2.4 Stress

Stress kan ses ur tre olika perspektiv. Det första perspektivet är att stress kan uppkomma på grund av fysiologiska och psykologiska faktorer. Ur detta perspektiv tas det hänsyn till hur människokroppen reagerar på olika påfrestningar. Det andra perspektivet av stress uppkommer när en individ utsätts för en yttre händelse som den tidigare inte har upplevt. Detta leder till att det krävs en större insats för att hantera situationen än individen är van vid. En sådan situation kan vara en naturkatastrof, att gå igenom en livskris eller att någon närstående oväntat går bort. Det sista perspektivet på stress är den stress som uppkommer på grund av samspelet mellan individen och den miljö den befinner sig i. I detta perspektiv ses stress som något som skapas när en individ upplever sin omgivning som påfrestande och har brist på resurser, vilket gör att individen får en reducerad möjlighet till att anpassa sig till eventuella förändringar.⁵¹

2.4.1 Stress i arbetslivet

Människor upplever stress i många delar av sina liv. Stress är en viktig del i många aktiviteter både hemma och på arbetet, men det kan bli skadligt när det når en viss gräns som börjar försämra den dagliga aktiviteten. Skadliga arbetsplatser associerat till stress är arbete med höga arbetskrav som kräver mycket av anställda medan det samtidigt ger dem väldigt liten kontroll över hur arbetet utförs.⁵²

Människor behöver en viss mängd stress för att kunna hålla sig friska och krya, det kan exempelvis vara att de känner sig lite nervös inför ett viktigt möte eller en presentation vilket gynnar människan positivt. Denna typ av positiv stress är stimulerande och förbättrar prestationer hos människor. Men när denna stress blir långvarig eller tillräckligt omfattande att individen känner att den inte klarar av situationer eller moment blir effekten av stressen negativ. Även hälsan samt prestationen hos individen försämras. Det finns olika gränser för hur stor mängd stress en individ klarar av och när

50 Larsson (2008)

51 Bunkholdt (2004)

52 Pretrus & Kleiner (2003)

brytpunkten är nådd omvandlas positiv stress till negativ stress.⁵³

Stress i arbetslivet är kopplat till hur stor kontroll individen har på det jobb den utför. Men det finns även andra faktorer som påverkar stress i arbetslivet. Likväl hos chefer som hos medarbetare kan stress även kopplas till brist på socialt stöd, hårda krav och styrning samt brist på öppen kommunikation. En annan vanlig faktor är att det glöms bort att belöna sina medarbetare efter en insats vilket kan få individen att inte känna sig uppskattad för den prestation som utfördes eller att individen uppfattar att insatsen inte var tillräcklig.

Anledningen till att stressen ökar på arbetsplatser är till stor del på grund av globaliseringen och utvecklingen av informationsteknik som har förändrat arbetslivet. Även kraven på effektivitet och flexibilitet som i sin tur leder till omstruktureringar, högre personalomsättning, osäkra anställningsförhållanden och återkommande omorganisationer har lett till en ökad stress.⁵⁴

2.4.2 Stresskillnader på ålder och kön

En artikel som publicerades visar att ju äldre människor blir desto större variationer av problem utsetts de för. Sett till erfarenhet har äldre människor lärt sig att hantera olika situationer av stress och kan lättare hantera stressituationer. Undersökningens respondenter hade ett medelvärde på 42,16 år och studien hittade skillnader mellan äldre och yngre människor sett till hur de hanterar olika stressituationer.⁵⁵

Effekten av kontroll över arbetet baserat på upplevd stress orsakad av arbetskrav, visades i en undersökning att det var mer framträdande för äldre anställda än för unga anställda, dock med relativt små effekter. I undersökningen definierades de äldre människorna som 40 år och äldre och de yngre människorna definierades som 39 år och yngre.⁵⁶

Forskare kom i en undersökning fram till att kvinnor i det stora hela upplever mer stress än män, även om skillnaderna är små. Det skiljer sig dock i vilka situationer de upplever stress.⁵⁷ Kvinnor upplever ofta mer stress relaterat till de dagliga konflikter och hinder som de stöter på. Antalet problem män och kvinnor stöter på i vardagen är ungefär detsamma men kvinnor uppfattar dem ofta

53 Cooper, Liukkonen & Cartwright (1996)

54 Centrum för arbets- och miljömedicin, 2009

55 Aldwin (1991)

56 Shultz, Wang, Crimmins & Fisher (2009)

57 Pilar Matud (2004)

som mer stressfyllda än män och det är den typen av stress som bidrar till hälsoproblem för kvinnor. Män däremot upplever mer stress relaterat till arbete och ekonomi, samt att de upplever relationer med vänner och partners som mer stressfyllda än vad kvinnor gör.

2.5 Sammanfattning

Grundprinciperna mellan Lean production och Lean skiljer sig inte särskilt mycket. Tankesättet är detsamma men Lean tolkas ur ett administrativt perspektiv.

Lean består utav många olika verktyg men enstaka verktyg ger inga konkurrensfördelar utan det är Lean som helhet som ger företag sina konkurrensfördelar. Likväl som verktygen måste företag tänka på att arbeta med Lean på hela företaget och inte på enstaka avdelningar.

Stress kan vara något positivt och kan hjälpa människan att hålla sig friska och förbättra prestationen. Men när stress blir långvarigt blir det istället skadligt för människan.

Skadliga arbetsplatser associerat till stress är arbete med höga arbetskrav som kräver mycket av anställda medan det samtidigt ger dem väldigt liten kontroll över hur arbetet utförs.

Stress är något individuellt och faktorer som ålder och kön spelar roll vid upplev stress. Äldre människor har lättare att hantera stress än vad yngre människor kan och män upplever mer arbetsrelaterad stress än vad kvinnor gör.

3. Metod

Detta kapitel redogör hur vi har planerat och genomfört vår studie. Kapitlet tar upp val av studie och tillvägagångssätt, insamling av data, studiens validitet och reliabilitet samt etik. Vi redogör även varför vi har valt dessa metoder för vår studie.

3.1 Val av studie och tillvägagångssätt

Vår studie riktar in sig på Lean inom den privata delen av tjänstesektorn. Anledningen till att vi har valt att exkludera den offentliga sektorn är på grund av att det redan gjorts studier inom detta område. Eftersom Lean är ett arbetssätt som inte är väl studerat inom den privata delen av tjänstesektorn tycker vi att det blir intressant att se om Lean eventuellt leder till en mer stressfylld arbetsmiljö.

För att studien inte skulle bli påverkad av implementeringen av Lean eller andra förändringsarbeten hade vi som krav att företagen som vi undersökte var tvungna att ha haft Lean implementerat i minst två år. Företagen fick heller inte ha andra pågående förändringsarbeten under studiens gång. Genom dessa krav kunde vi säkerhetsställa att implementeringen och andra förändringsarbeten inte hade någon påverkan på resultatet.

Vi valde att undersöka de av Volvo Cars återförsäljare som hade implementerat Lean. Anledningen till att vi valde just dessa återförsäljare var att vi båda tidigare arbetat på Volvo Cars och därmed hade kontakter inom företaget. Detta gjorde det således enklare för oss att komma i kontakt med deras återförsäljare. För att kunna genomföra vår undersökning med studien var företagen tvungna att nyligen ha implementerat Lean för att vi skulle kunna jämföra med hur arbetsmiljön var innan och efter införandet av Lean. Det blev därför relevant att undersöka Volvo Cars återförsäljare eftersom de nyligen hade implementerat Lean. För att inte enbart undersöka återförsäljarna valde vi även att undersöka Volvia som ägs av företaget IF. Volvia hade precis som Volvo Cars återförsäljare nyligen implementerat Lean vilket gjorde att de uppfyllde våra krav för undersökningen.

Vi kunde inte försäkra oss om att alla medarbetare på de undersökta företagen visste om de olika Lean verktygen de arbetade med. På grund av detta kunde vi inte analysera de olika Lean verktygens effekt på medarbetarnas upplevda stress. Men vi anser att det är väsentligt för läsaren att få en förståelse för några av de vanligaste Lean verktygen, eftersom de är en betydande del i Lean.

Studien är baserad på en enkätundersökning och vi valde även att intervjua två kunniga personer inom området Lean för att ge oss själva samt läsaren en inblick om vad Lean är samt för att få reda på deras syn på relationen mellan Lean och stress.

3.2 Kvalitativ eller kvantitativ metodval

Kvantitativ data är den typ av data som kan räknas eller graderas. Det kan till exempel vara att sortera efter färg eller räkna på antal enheter. När kvantitativ data ska analyseras kan detta genomföras med hjälp av en statistisk analys. Kvalitativ data är den typ av data som består av beskrivningar och ord och är således mer nyanserad och innehåller mer detaljer. När den ska analyseras krävs det att det används metoder som kategoriserar och sorterar den insamlade datan.⁵⁸ Då vi genomförde både en enkätundersökning, där vi fick in kvantitativ data och intervjuer där den insamlade datan bestod av beskrivningar och ord, använde vi oss i studien av både en kvantitativ och en kvalitativ insamlingsmetod.

3.3 Primärdata

Vi valde i första hand att använda oss av primärdata i denna studie då detta gav oss det senaste inom vårt forskningsområde. Detta ledde oss till att göra en intervju följt av en enkätundersökning för att via dessa få den senaste uppdaterade informationen vilket med andra ord kan benämnas som primärdata.

3.3.1 Enkät

Genom enkäter ges det möjlighet att få tillgång till ett brett arbetsmaterial. En enkätundersökning kan förklaras som en form av intervju, där frågorna ställs i skriftligt format till dem som är inblandade i studien.⁵⁹ När en enkätundersökning genomförs är förhoppningen att det är ett minimalt antal bortfall. Det är viktigt att räkna med bortfall i en enkätundersökning för att innehållet ska vara relevant.⁶⁰

Vi genomförde enkätundersökningen via internet och då med hjälp av en datorenkät som vi distribuerade ut via e-postadresser. Frågorna utformades på en hemsida vid namn Webropol, som vi

58 Höst, Regnell & Runeson (2006)

59 Göthberg, Habbe & Karlsson (2002)

60 Höst, Regnell & Runeson (2006)

med hjälp av Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet fick ta del av. Eftersom enkäten distribuerades ut via e-postadresser var Webropol ett bra alternativ då det gav oss möjligheten att distribuera ut frågorna via en publik länk där sedan svaren kunde registreras. Svaren sammanställdes sedan med hjälp av datorprogrammet SPSS och presenterades sedan i resultatet som diagram.

Flertalet av våra enkätfrågor följer en likertskala. Vi valde att använda oss av en likertskala då det är en ordinal skala, alltså värden som kan rangordnas.⁶¹ Vi har valt att använda oss av en sju gradig likertskala då vi ansåg att det var lättare att analysera svaren då respondenterna fick fler skalor att välja mellan. Vår enkät var utformad att de inledande frågorna skulle ge oss grundläggande fakta och bakgrund om respondenten, exempelvis var det relevant att få reda på hur länge respondenten hade varit anställd på företaget. För att styrka våra frågor tog vi del av tidigare studier relaterat till stress. På fråga 3 och 4 i enkäten har vi direkt kunnat använda oss av tidigare undersökningar.⁶² Vi valde att utforma våra frågor i enkäten på ett sådant sätt att de följde det litteraturen förespråkar. I den litteratur vi tog del av såg vi att det fanns vissa aspekter i Lean production som ledde till stress, därmed ansåg vi att det var väsentligt att våra enkätfrågor baserades utifrån denna typ av litteratur. För att inte enkäten skulle bli ledande valde vi även att ställa frågor som tog reda på om införandet av Lean hade lett till en minskad stress.

För att kunna dela upp respondenterna i äldre och yngre grupper har vi valt att kalla de respondenter som är 40 år och äldre som den äldre gruppen och resterande respondenter valde vi att kalla för den yngre gruppen. Anledningen till att vi har gjort detta var att vi i litteraturen läst att det fanns en skillnad i hur gamla och unga påverkades av stress.

3.3.2 Intervju

En intervjuundersökning innebär att samla in data i form av svar från en intervju. Fördelen med denna typ av undersökning är att personen som ställer frågorna kan få den intervjuade att tänka till och därigenom få ut utförliga svar, en metod som fungerar bäst genom direkt kontakt.⁶³

I vår studie har vi använt oss av informella intervjuer eftersom syftet med dem var att få en ämnesöverblick av Lean. En informell intervju är en intervju som består av en ostrukturerad presentation av frågor samt en ostrukturerad notering av svar. Det finns alltså inga färdigställda mallar för varken frågor eller svar utan den som intervjuar har möjligheten under intervjun att

61 Ejlertsson (2005)

62 Bernin & Theorell (2003)

63 Ekengren & Hinnfors (2012)

improvisera för att verkligen få svar på de områden som ska besvaras.⁶⁴

Intervjuerna kretsade inte kring ett frågeformulär utan vi diskuterade kring ämnet Lean och dess inverkan på stress. Svaren vi fick från intervjuerna skulle inte besvara våra frågeställningar men de skulle hjälpa oss och läsaren att få en inblick hur Lean fungerar och vad dess innebörd är, samt få reda på om respondenterna i intervjuerna tror om Lean eventuellt leder till en mer stressfylld arbetsmiljö. Vi valde att intervjua personer som är väl kunniga och har lång erfarenhet om Lean. För att inte få reda på hur ett specifikt företag arbetar med Lean, valde vi också att intervjua en Lean konsult för att få ett bredare svar.

3.4 Sekundärdata

För att kunna bygga upp en bakgrund och problemdiskussion samt ge oss teoretisk kunskap måste trovärdig litteratur samlas in, som vi i studien benämner sekundärdata.

Vår teoretiska referensram är till stor del uppbyggd av data som vi har hämtat från ekonomiska biblioteket vid Göteborgs Universitet samt från Kungälv's bibliotek. Litteraturen i form av artiklar har till mestadels hämtats genom sökningar i Göteborgs Universitets tillgängliga databaser. Den databas vi framförallt har använt oss av är Emerald. Alla artiklarna i databasen har granskats av oberoende forskare vilket innebär att de bör vara pålitliga och trovärdiga källor. Vi har också hämtat artiklar från Business Source Premier där vi även här, enbart använt oss av granskade artiklar.

Böckerna vi använt oss av hittade vi med hjälp av sökningar inom bibliotekens kataloger. De flesta böckerna är uppbyggda av tidigare forskning vilket gör dem till sekundärkällor. Utöver artiklar och böcker har vi även använt oss av diverse vetenskapliga tidskrifter och rapporter.

3.5 Validitet och reliabilitet

Validitet definieras som en studie som undersöker det den vart menad att undersöka och att undersökningen sker genom den metod och teknik som valts att tillämpa.⁶⁵ Det finns två olika typer av validitet, inre och yttre validitet. En inre validitet betyder att kolla på samband mellan begrepp och hur de mäts. Yttre validitet innebär att undersöka hur bra ett resultat reflekterar verkligheten.⁶⁶

64 Svenning (2003)

65 Rosenqvist & Andrén (2006)

66 Eriksson & Wiederheim (2011)

Reliabilitet kan likställas med något som är tillförlitligt.⁶⁷ Genomförs en mätning i en undersökning med god reliabilitet ska inte resultatet påverkas av vem som genomför mätningen i undersökningen. Data i form av siffror kan ge en mer känsla av exakthet än vad det faktiskt utgör i verkligheten och en god reliabilitet innebär få slumpmässiga fel.⁶⁸

Den här studien baserades mestadels på en enkätundersökning, kvantitativ studie, vilket medför att reliabiliteten blev central för undersökningen. Det var med hjälp av svaren från enkätundersökningen som vi kunde dra våra viktigaste slutsatser eftersom det var den som gav oss svaren på hur medarbetarnas arbetsmiljö hade påverkats av Lean. Men vi ansåg ändå att intervjuerna fyllde en viktig funktion då de kom att ge en överblick om vad Lean är.

Vi distribuerade ut vår enkät till Volvo Cars återförsäljare som hade implementerat Lean. Enkäten distribuerades ut till försäljning och verkstad. Vi distribuerade även ut enkäten till Volvia som ägs av företaget IF. Då enkätundersökningen var anonym kunde vi inte hävda att alla dessa företag hade svarat på enkäten. Vi fick in 47 enkätsvar varav tre stycken fick exkluderas som bortfall då respondenterna hade arbetat för kort tid för att de skulle ha kunnat bilda sig en uppfattning om sitt arbete innan införandet av Lean. Det totala bortfallets storlek var svårt för oss att avgöra då vi fick stänga enkäten tidigt på grund av arbetets tidsram samt att vi inte visste hur många medarbetare som fick ta del av undersökningen.

Enkäten distribuerade ut till följande återförsäljare:

Bilförsäljning

Ahlberg Bil, Tage Rejmes, Skobes, Kristianstads Automobil, Bilia, Finnvedens Bil, Bilbolaget Hälsingland, Borås Bil, Bildeve

Skadeverkstad

Bilia, Mechanum, Borås Bil, Gösta Samuelssons Bil, Bilkompaniet, Skobes, Tage Rejmes, Helmia, Rolf Ericssons Bil, Bildepot Volvo Bil, Kristianstads Automobil

3.6 Etik

För att vi skulle kunna vara säkra på att vi uppfyllde de etiska krav som det innebär att skriva en uppsats följde vi de krav som ansågs vara nödvändiga att uppfylla för att en uppsats ska vara etiskt

67 Rosenqvist & Andréen (2006)

68 Lundahl & Sk ravad (1999)

rätt. De olika kraven som ska uppfyllas är:

- Informationskravet: Detta krav innebär att alla som berörs av studien ska informeras om den.
- Samtyckeskravet: Innebär att alla ska ha rätt att avbryta studien när de vill och att deltagandet är frivilligt.
- Konfidentialitetskravet: Det är viktigt att ta hänsyn till deltagarnas anonymitet, personerna ska vara helt trygga med att ingen personlig data ska komma fram om inget annat har förhandlats fram. Det är också bra att tillfråga respondenterna om de vill ta del av studien.
- Nyttjandekravet: Innebär att den insamlade informationen bara får användas för forskningsändamål, den får inte lånas ut för kommersiellt bruk utan den får bara användas för vetenskapliga syften.⁶⁹

Alla respondenter blev informerade om vad syftet med enkäten var. Vi var även tydliga med att de som fyllde i enkäten var anonyma. Enkäten var frivillig att besvara. Studien är en offentlig handling vilket innebär att de som vill kan ta del av den. Enkäterna kommer dock inte vara tillgängliga för annat än för vetenskapliga syften. På detta vis säkerställde vi att vår enkätundersökning uppfyllde de etiska krav som ställdes på den.

De intervjuade fick själva avgöra om de ville vara anonyma i studien. Att ställa upp på en intervju var helt frivilligt och alla intervjuade blev erbjudna att ta del av studien.

Genom att gå tillväga på det här sättet säkerställde vi att vi genomförde vår studie på ett etiskt och korrekt sätt.

4. Resultat

I detta kapitel redovisas resultatet från enkätundersökningen samt att intervjuerna med Einar

⁶⁹ Stukat (2011)

Gudmundsson och Pia Anhede presenteras. Enkätundersökningen presenteras i form av diagram där vi har jämfört frågorna från enkäten. Respondenterna som har svarat på enkäten arbetar hos någon av Volvo Cars återförsäljare eller på Volvia som ägs av företaget IF.

4.1 Intervju

Vi valde att intervjua Einar Gudmundsson som är Vice President MSS, Customer service på Volvo Cars och har många års erfarenhet av just Lean.

Einar Gudmundsson

Enligt Einar Gudmundsson har Volvo Cars genom en tid försökt anamma den Lean kultur som Toyota lyckats bra med. Men de är inte riktigt på den nivån än att de kan kalla sig Lean. Det är faktiskt ett väldigt få antal företag världen som har lyckats anamma Lean genom hela företaget.

Ledarskap är det mest fundamentala inom Lean och är det som avgör om företag lyckas med Lean eller inte. Många stora företag har ett "top of the iceberg" styre där den högsta ledningen inte förstår eller har kunskap om vad som sker längre ner i företaget, alltså det operativa. Ledningen sätter mål och krav på bra resultat utan att de själva medverkar i processen, eventuella problem som dyker upp förskjuts längre ned i företaget. Detta styrsätt menar Einar Gudmundsson leder till en ökad stress bland de som utför aktiviteterna i processen då ledningen bara förskjuter ned problemen och som slutligen hamnar bland operatörerna.

Ett företag som präglas av Lean styrs inte av ett "top of the iceberg" utan istället något som Einar Gudmundsson kallar ett "Mountain top" styre. I detta typ av styrsätt är ledningen ofta involverad av vad som händer på den operativa nivån. De eventuella problem som dyker upp vill den högsta ledningen få reda på för att kunna tillföra de resurserna som krävs för att åtgärda problemen. Uppstår det hinder eller slöseri vill företag åtgärda dessa i ett tidigt stadie. Detta styrsätt präglas också av att operatörerna ska få mer ansvar för aktiviteterna i processen samt även få en bra utbildning för att de ska vara kapabla till att lösa de problemen som dyker upp. Detta styrsätt menar Einar Gudmundsson eventuellt leder till en ökad stress hos ledningen men det leder även till en markant minskning av stress hos operatörerna. Anledningen till att det eventuellt ger en ökad stress hos ledningen är att de måste ha stor kunskap om vad som utförs och samtidigt kunna coacha och utveckla operatörerna.

För att kunna bli Lean inom ett företag menar Einar Gudmundsson att företag måste följa en fyrstegsmodell. Första steget går ut på att utveckla sig själv inom företaget och kunna alla delar som ingår i ens arbete. När denna nivå har uppnåtts, går medarbetaren vidare till steg två där den ska coacha och utveckla andra i personalen. Tankesättet "det bästa sättet att lära sig något är att lära ut det", är något som beaktas i steg två. När sedan steg två är uppfyllt krävs det i steg tre att

medarbetaren ser till att alla i sitt team gör sina uppgifter på ett effektivt sätt som möjligt och får dem att upprätthålla och förbättra kaizen. I det sista steget, alltså steg fyra ska medarbetaren ha förståelse för hela företaget och kunna koordinera aktiviteter genom hela organisationen. I varje steg är det bara de bästa inom organisationen som kan ta sig vidare till nästa steg. När företaget har en ledning där det finns medarbetare som har uppnått steg fyra har företaget det ledarskap som krävs för att kunna kalla sig Lean.

Vill företag implementera Lean men inte har rätt ledarskap, kommer de inte att lyckas uppfylla syftet som Lean för med sig. Ett dåligt ledarskap leder till större osäkerhet, och osäkerhet leder till en ökad stress. Det är många företag idag som bara halvdant använder sig av Lean och detta leder till en ökad stress hos de anställda, menar Einar Gudmundsson.

Pia Anhede

Pia Anhede arbetar som Lean konsult på företaget Revere och har många års erfarenhet av att arbeta med Lean.

Vad är Lean och hur blir ett företag Lean?

Lean har blivit ett urvattnat begrepp med många definitioner. Många företag använder sig idag av sin egen tolkning av Lean och många påstår sig vara Lean utan att egentligen vara det. Lean är inte som många hävdar en verktygslåda där företag kan plocka ut dess godbitar, utan Lean är en verksamhetsstrategi där Lean måste präglas och involveras av hela företaget.

Lean innebär att skapa värde i ett företag och dess processer, det vill säga att fokusera flöde utifrån kundens perspektiv samt reducera slöseri, med andra ord alla aktiviteter som inte skapar värde. För att lyckas med detta strävar företag mot att få alla inom organisationen ända ner på individnivå att bidra med värde och få företaget att utvecklas framåt varje dag. För att lyckas med detta krävs det ett bra ledarskap där ledning och chefer konstant coachar och utvecklar medarbetarna för att få dem att föra företaget framåt.

För att bli Lean måste företag uppnå en flödesorienterad organisation och få alla medarbetare att bidra med ständig förbättring. Många företag misslyckas med detta då den största anledningen tros vara att ledningen inte är tillräckligt involverade och engagerade i Lean arbetet.

Kan Lean kopplas till stress bland företagens medarbetare

Målet med Lean är att reducera slöseri och ta bort alla icke värdeskapande aktiviteter. En icke värdeskapande aktivitet exempelvis i en verkstad skulle kunna vara att en kund får ringa kundtjänst på ett företag som i sin tur kontaktar mekanikern för information. Genom att låta mekanikern ha en

direkt kontakt med kunden tas det slöseri bort som uppstår när kommunikation ska förmedlas i ett extra led. Flödet har effektiviserats och ledtiderna har kapats. Dessutom har risken minskat för kommunikationsbrister då kunden har direkt kontakt med mekanikern.

Lean innebär som tidigare nämnt att slöseri ska reduceras och genom att få medarbetarna att inte längre lägga energi på saker som inte skapar värde borde det således leda till en minskad stress. De ständiga förbättringar Lean innebär kräver mer av medarbetarna och många upplever att de ständiga förbättringar ger en ökad stimulans på arbetsplatsen då medarbetare hela tiden utvecklas. Men detta kan även ge en motsatt effekt hos några få medarbetare som redan innan implementeringen av Lean hade svårt att klara av sitt arbete. För dem kan kravet på ständig förbättring leda till en ökad stress.

För att kunna implementera Lean måste företag ha en ledning som coachar medarbetarna och som ständigt är närvarande för dem. Den klassiska ledarskapskulturen där en chefs uppgift är att leda och fördela ut uppgifter till medarbetarna funkar alltså inte om ett företag vill bli Lean. Lean kräver således mycket av framförallt första ledets chefer vilket innebär att detta kan leda till en ökad stress för dem och då oftast vid implementeringsfasen, framförallt om de ska gå från den klassiska chefsrollen till en Lean anpassad chefsroll. Men även efter att implementeringen är klar kan cheferna uppleva fortsatt stress eftersom ett aktivt Lean arbete kräver mycket av dem.

Lean i verkstad

Det är viktigt att ta hänsyn till alla delar av flöden, exempelvis kan inte samma typ av tänk tillämpas vid däckbyten på en verkstad som vid däckmontering i en fabrik. I fabriken är det själva däckbytet som är aktiviteten, i verkstaden är däckbytet bara en liten del av själva aktiviteten. En verkstad är mer kundinriktad då det tillkommer ordrar och fakturor m.m. efter varje däckbyte vilket innebär att det skapas ett större flöde vid ett däckbyte i en verkstad än vad det görs i en fabrik. Därför kan Lean production inte appliceras rakt av i en verkstad.

4.2 Sammanställning av enkätundersökning

I X-axeln använder vi oss av en likertskala med intervallet 1-7, men det förekommer vissa skillnader i skalan på vissa diagram vilket beror på att inga respondenter har besvarat ett visst värde och detta nollvärde visas inte i diagrammen. Exempelvis i diagram 11 visar likertskalan ett intervall mellan 3-7 då inga respondenter har besvarat för värdet ett eller två.

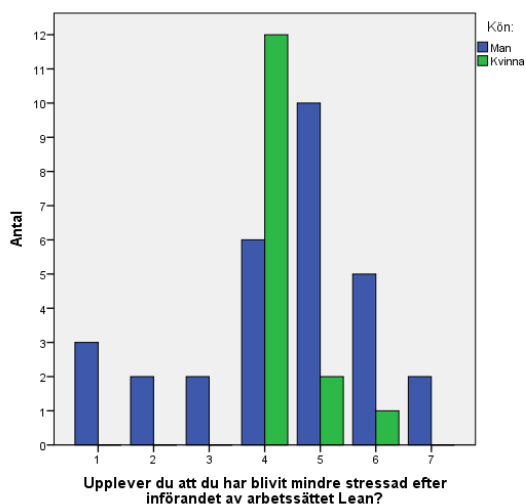
Totalt samlades 47 enkäter in, men enbart 44 var godkända för studien. Anledningen till detta är att de tre som blev bortfall hade arbetat för kort tid på företaget för att kunna ha en uppfattning hur arbetssituationen såg ut innan införandet av Lean.

4.2.1 Kön

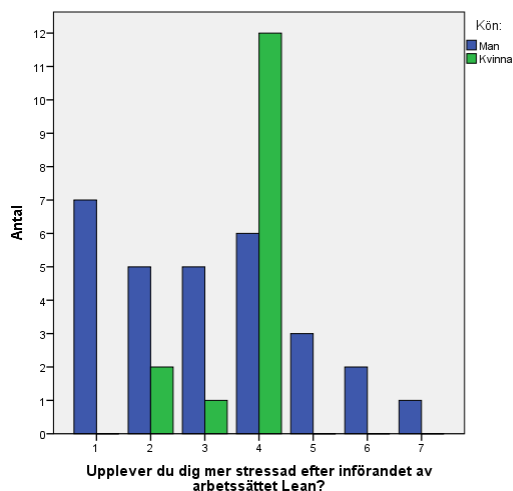
I diagram 1 jämförs respondenternas kön med om de blivit mindre stressade efter införandet av Lean. Diagrammet visar att en stor majoritet av kvinnorna inte känt någon skillnad av minskad stress efter införandet av Lean. Männerna visar däremot en större spridning av sina svar. Tio stycken män upplever att de känner sig en aning mindre stressade efter införandet av Lean men diagrammet visar också att det finns män som upplever att de inte blivit mindre stressade av Lean.

I Diagram 2 jämförs kön med om medarbetarna upplever sig mer stressade efter införandet av Lean. Diagrammet visar att en stor majoritet av kvinnorna inte känt sig mer stressade efter införandet av Lean. Diagrammet visar däremot en spridning av männens svar men majoriteten av männen upplever att de precis som kvinnorna att införandet av Lean inte har lett till en ökad stress.

Totalt har svaren från 30 män och 15 kvinnor presenterats i figurena.



Figur 1

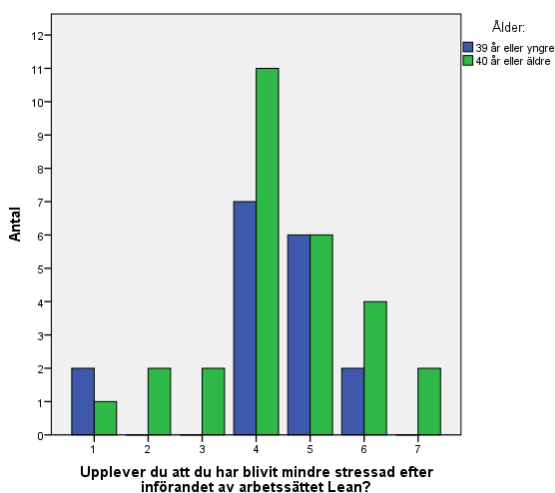


Figur 2

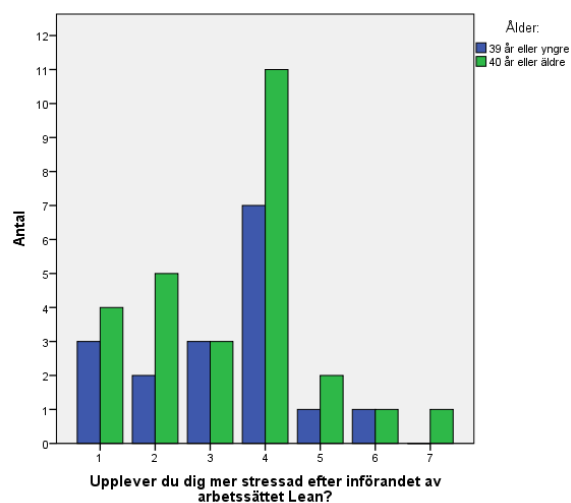
4.2.2 Ålder

I diagram 3 jämförs respondenternas ålder med om de blivit mindre stressade efter införandet av Lean. Diagrammet visar att många av de äldre upplever att de har blivit mindre stressade. Den yngre gruppen respondenter upplever ingen skillnad i stress efter införandet av Lean då större delen av respondenterna ligger inom intervallet 4-5.

I diagram 4 jämförs åldern på respondenterna med om de upplever sig mer stressade efter införandet av Lean. Diagrammet visar att en tydlig majoritet av de äldre medarbetarna inte känt sig mer stressade efter införandet av Lean. Den yngre gruppen tycker i stort sett likadant som den äldre gruppen men dock med en mindre majoritet.



Figur 4.3 Ålder



Figur 4.4 Ålder

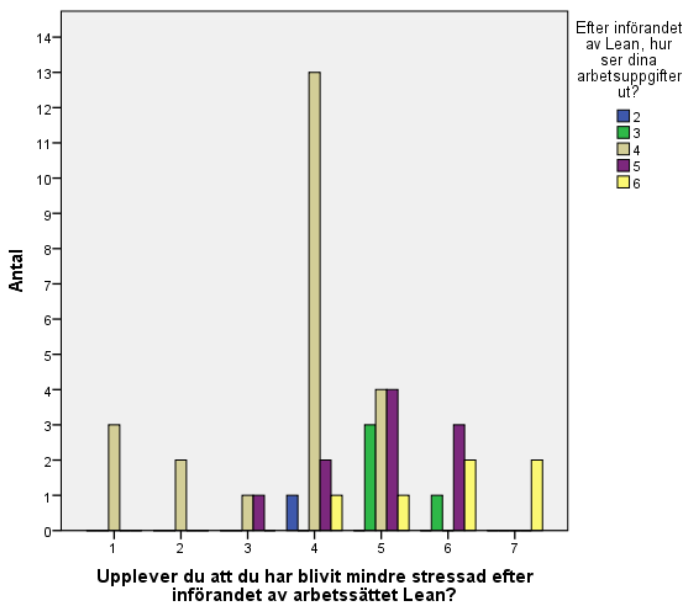
4.2.3 Arbetsuppgifter

Diagram 5 visar jämförelsen med hur arbetsuppgifterna ser ut efter införandet av Lean med om respondenterna upplever sig mindre stressade efter införandet av arbetssättet Lean. Siffrorna i intervallet där frågan om arbetsuppgifter ställs visar hur medarbetarnas arbetsuppgifter förändrats. Siffran två står för mer monotona arbetsuppgifter medan siffran sex i intervallet betyder att arbetsuppgifterna har blivit mer flexibla.

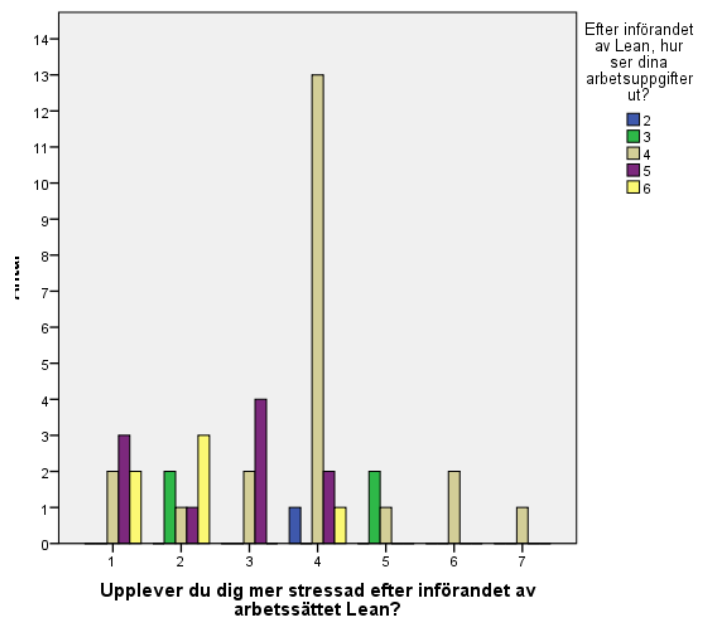
I diagram 5 visas en majoritet där arbetsuppgifterna inte lett till någon större skillnad och respondenterna upplever att de inte känner någon skillnad om de blivit mindre stressade efter införandet av Lean.

Diagram 6 visar jämförelsen med hur arbetsuppgifterna ser ut efter införandet av Lean med om respondenterna upplever sig mer stressade efter införandet av arbetssättet Lean. Precis som diagram 5 har arbetsuppgifterna ett svarsintervall mellan 2-6.

I diagram 6 visas det att majoriteten av respondenterna inte upplever att Lean gjort deras arbetsuppgifter mer flexibla eller mer monotona samtidigt som respondenterna varken känner sig mer eller mindre stressade efter införandet av Lean. Respondenterna som däremot tycker att arbetsuppgifterna blivit en aning mer flexibla tycker även att de inte har blivit mer stressad efter införandet av Lean.



Figur 4.5 Arbetsuppgifter

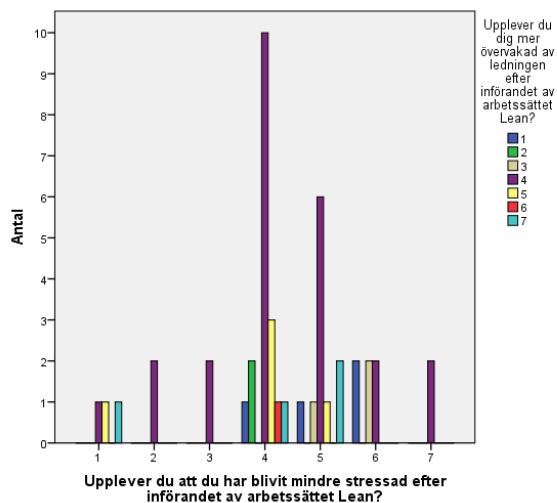


Figur 4.6 Arbetsuppgifter

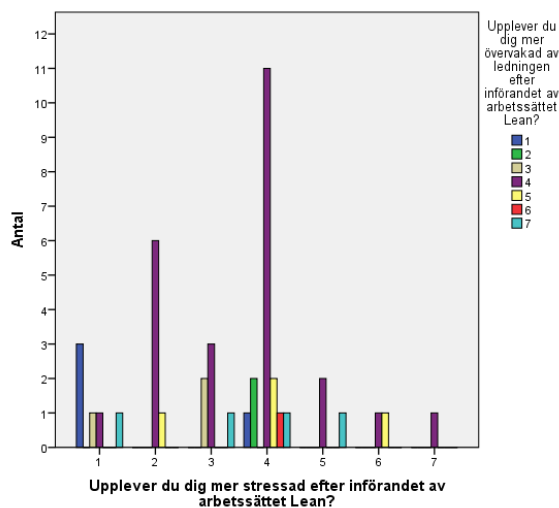
4.2.4 Övervakning

I diagram 7 jämförs frågan om medarbetarna upplever sig mer övervakade av ledningen efter införandet av arbetssättet Lean med frågan om de upplever att Lean lett till en minskad stress. Diagrammet visar inget samband i om respondenterna upplever sig mer övervakad efter införandet av Lean med om de upplever sig mindre stressade.

Diagram 8 jämför frågan om respondenterna upplever sig mer övervakade av ledningen efter införandet av arbetssättet Lean med frågan om de upplever att Lean lett till en ökad stress. Precis som i diagram 7 ses inte något tydligt samband mellan respondenterna som upplever sig mer eller mindre övervakade med de som upplever en ökad stress efter införandet av Lean.



Figur 4.6 Övervakning

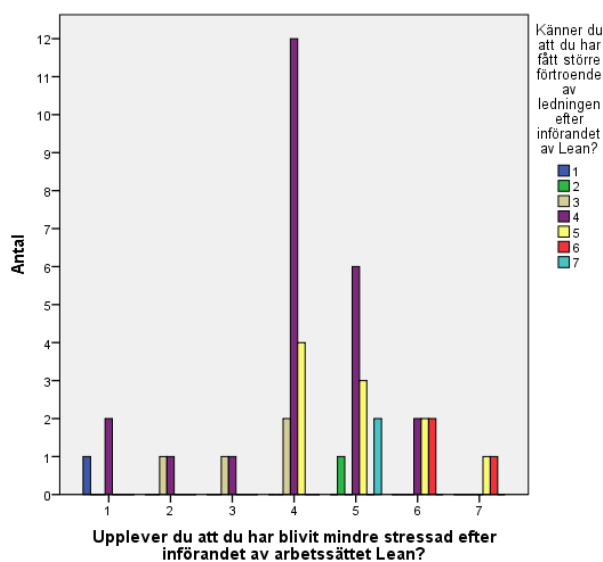


Figur 3

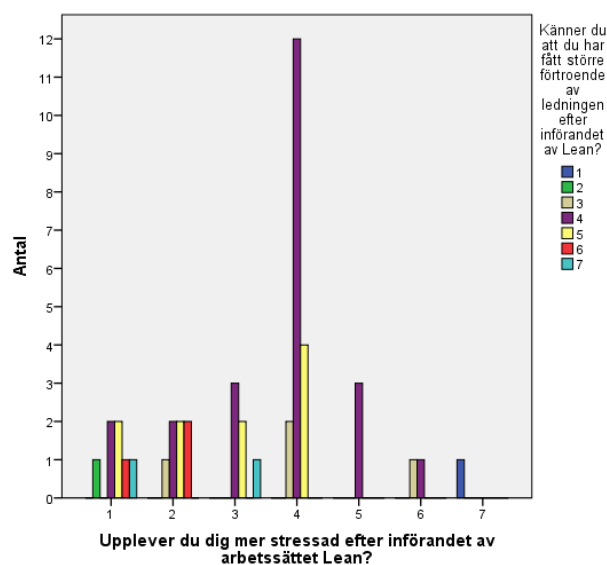
4.2.5 Förtroende

Diagram 9 visar jämförelsen mellan frågan om respondenterna känner att de har fått större förtroende av ledningen efter införandet av Lean med frågan om de upplever sig mindre stressade efter införandet av Lean. Diagrammet visar att majoriteten av de respondenter som känner att de har fått ett större förtroende av ledningen också tycker att införande av Lean har lett till en minskad stress.

I diagram 10 jämförs frågan om respondenterna känner att de har fått större förtroende av ledningen efter införandet av Lean med frågan om de upplever sig mer stressade efter införandet av Lean. Diagrammet visar att 12 av de 21 som svarat att de inte märkt någon skillnad på frågan om ökat förtroende också svarat att de inte upplever någon skillnad i stress efter införandet av Lean.



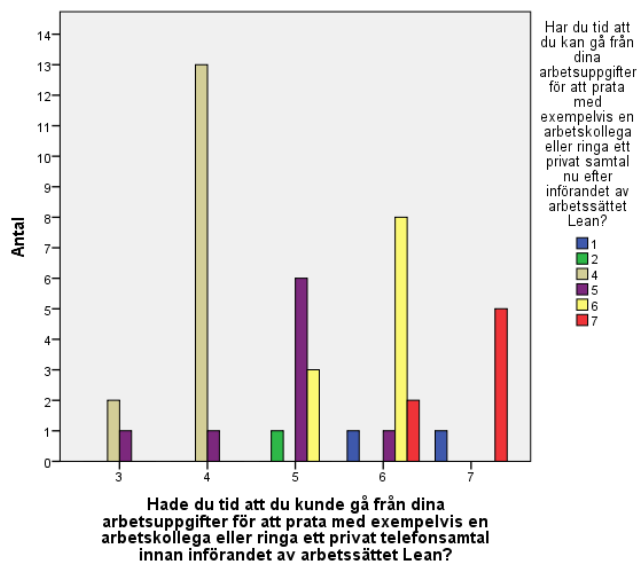
Figur 4.9 Förtroende



Figur 4

4.2.6 Möjligheten att frånga sina arbetsuppgifter

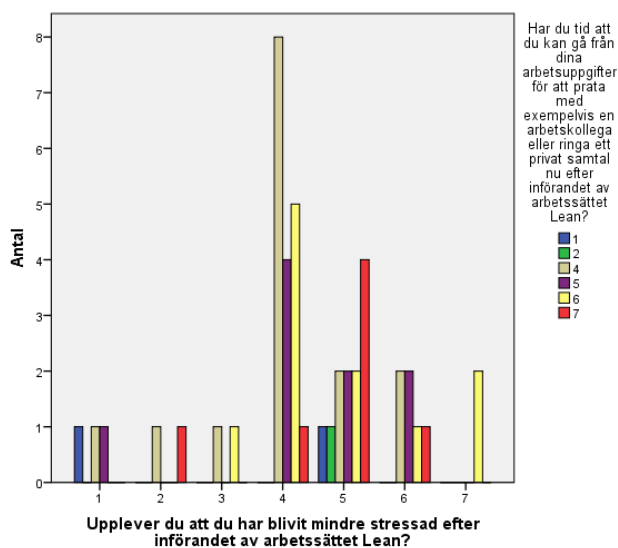
I diagrammet nedan jämförs frågan om respondenterna hade tid att gå ifrån sina arbetsuppgifter för att exempelvis prata med en arbetskollega eller ringa ett privat samtal efter införandet av Lean med frågan om hur situationen såg ut innan införandet av Lean. Här avläses att de som hade en stor rörelsefrihet innan Lean även nu i stor omfattning har en stor möjlighet att kunna lämna sin arbetsplats efter införandet av Lean. Dock svarade ingen medarbetare att de inte alls hade tid att gå ifrån sin arbetsplats innan införandet av Lean men efter införandet har tre stycken av respondenterna svarat att de nu upplever att de inte har tid att exempelvis ringa ett privat samtal.



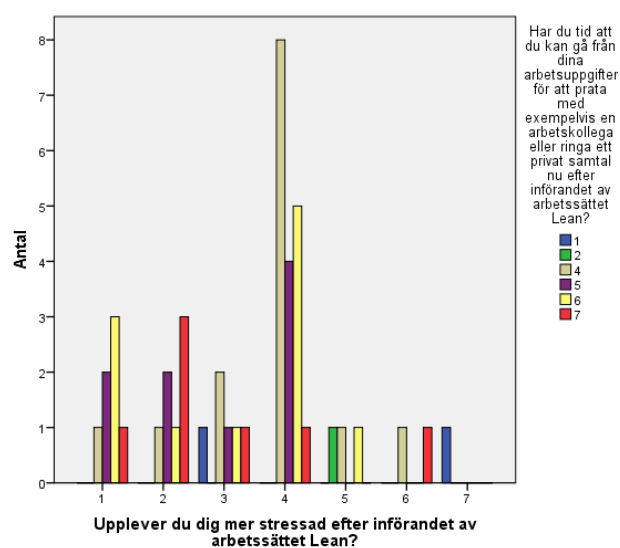
Figur 4.11 Arbetsuppgifter

Diagram 12 jämförs frågan om medarbetarna känner att de har tid att lämna sina arbetsuppgifter med frågan om respondenterna upplever sig mindre stressade efter införandet av arbetssättet Lean. Diagrammet visar på att de som fått en ökad möjlighet till att lämna sina arbetsuppgifter efter införandet av Lean också har upplevt en minskad stress efter införandet av Lean.

Diagram 13 visar jämförelsen med frågan om medarbetarna känner att de har tid att lämna sina arbetsuppgifter med frågan om de upplever sig mer stressade efter införandet av Lean. Diagrammet visar på att majoriteten av alla svarande upplever att Lean inte gett någon ökad stress oavsett hur stor möjlighet respondenten har att frånga sina arbetsuppgifter.



Figur 5

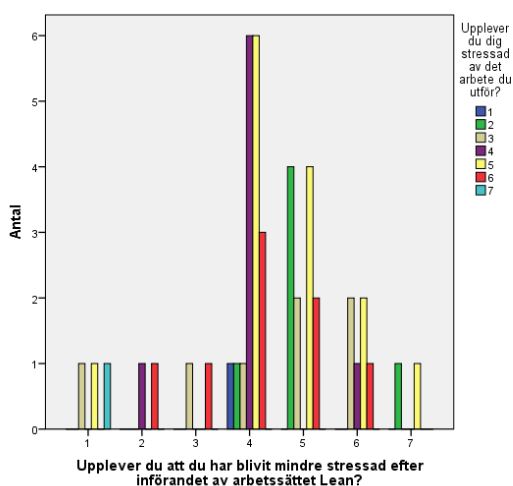


Figur 4.13 Arbetsuppgifter

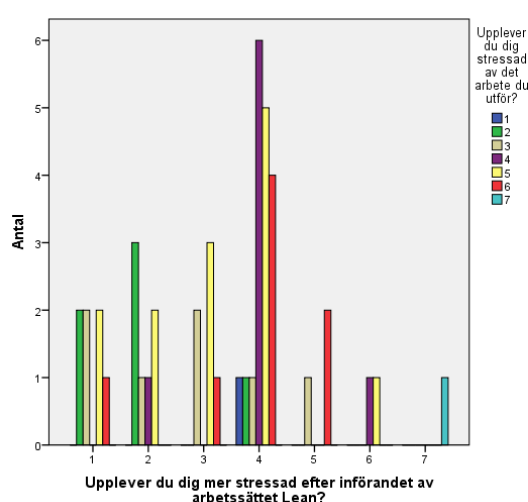
4.2.7 Upplevd stress

I diagram 14 jämförs frågan om respondenterna känner sig stressade på sin arbetsplats med om de upplever att Lean har lett till en minskad stress. Diagrammet visar att de som inte upplever sig stressade på sin arbetsplats nu upplever en minskad stress efter införandet av Lean. Diagrammet visar också att de respondenter som upplever sig lite stressade innan införandet av Lean nu upplever att Lean har lett till en minskad stress men att de medarbetare som upplever sig stressade på arbetsplatsen inte upplever att Lean lett till en minskad stress.

I diagram 15 jämförs frågan om respondenterna känner sig stressade på sin arbetsplats med om de upplever att Lean har lett till en ökad stress. Diagrammet visar att de medarbetare som svarat att de inte upplever sig stressade inte heller har fått en ökad stress efter införandet av Lean. Majoriteten av de respondenter som upplever sig stressade anser inte att Lean har gjort dem mer stressade.



Figur 4.14 Upplevd stress

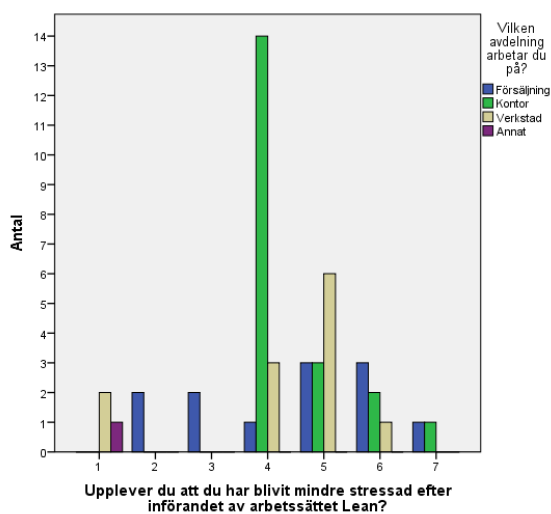


Figur 4.15 Upplevd stress

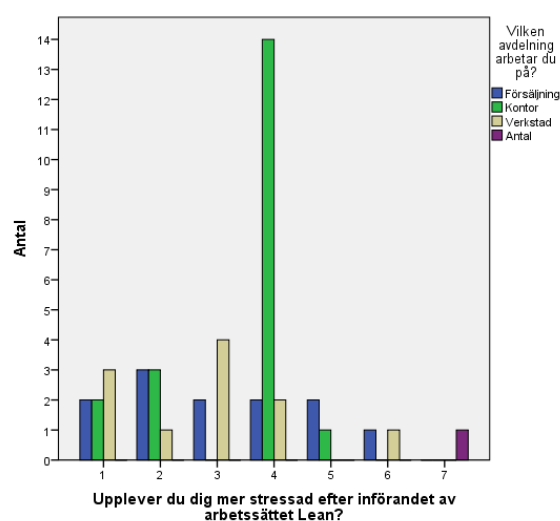
4.2.8 Avdelning

Diagram 16 visar sambanden mellan vilken avdelning respondenterna arbetar på och om de upplever att de blivit mindre stressade efter införandet av Lean. Diagrammet visar en tydlig majoritet där de respondenter som arbetar på kontor upplever inte någon skillnad om de blivit mindre stressade. Resterande som arbetar på kontor tycker dock att de blivit mindre stressade efter införandet av Lean. Även bland de respondenter som arbetar på verkstad visar majoriteten att de blivit mindre stressade sedan införandet av Lean. De respondenter som arbetar på försäljning har en större spridning än de andra avdelningarna.

I diagram 17 ser vi sambanden mellan på vilken avdelning respondenterna arbetar på och om de upplever sig mer stressade efter införandet av Lean. Av de respondenter som arbetar på verkstad visar majoriteten att de inte blivit mer stressade efter införandet av Lean. Majoriteten av de som arbetar på kontor har inte märkt någon skillnad och de som arbetar på försäljning har en större spridning men de flesta respondenter har svarat att de inte blivit mer stressade efter införandet av Lean.



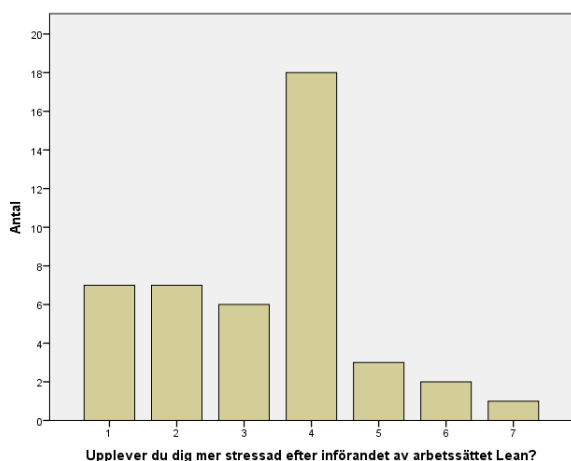
Figur 4.16 Avdelning



Figur 4.17 Avdelning

4.2.9 Upplevd stress efter införandet av Lean

I detta diagram ser vi hur respondenterna svarat på fråga tio i enkäten; upplever du dig mer stressad efter införandet av arbetssättet Lean. Detta diagram visar att majoriteten av de svarande inte upplevt en ökad stress efter införandet av Lean. 18 av 44 respondenter har inte märkt någon skillnad medan 6 av 44 har svarat att de känner en ökad stress efter införandet av Lean.



Figur 4.18 Upplevd stress efter införandet av Lean

4.2.10 Sammanfattning

Enkätundersökningen visar att männen har upplevt en minskad stress efter införandet av Lean medan kvinnorna inte märkt någon skillnad i stress. Det framkommer också att den äldre gruppen respondenter inte upplever en ökad stress utan snarare en minskad medan den yngre gruppen inte märkt någon skillnad i stress efter införandet av Lean.

Resultatet av undersökningen visar att Lean inte har haft någon effekt på medarbetarnas arbetsuppgifter i form av om de blivit mer monotona eller mer flexibla.

Undersökningen visar på att medarbetarnas möjlighet att frångå sina arbetsuppgifter i stort sett inte alls förändrats. Det visar även att de som har fått en ökad möjlighet att frångå sina arbetsuppgifter också har upplevt en minskad stress efter införandet av Lean. Lean har dock inte lett till en ökad stress oavsett hur stor möjlighet medarbetarna har att frångå sina arbetsuppgifter.

Undersökningen visar att de respondenter som upplever att de har fått ett ökat förtroende efter införandet av Lean också upplever att de har blivit mindre stressade. Det visar också på att majoriteten av medarbetarna som upplevde sig stressade på sin arbetsplats innan införandet av Lean inte anser att Lean har gjort dem mer stressade, däremot visar det att de som inte upplevde sig

stressade innan införandet nu upplever sig mindre stressade.

Av de som jobbar på verkstad har de flesta upplevt en minskad stress efter införandet av Lean. Av de respondenter som arbetar på kontor har majoriteten inte upplevt någon skillnad i stress och de som jobbar på försäljning har en stor spridning på sina svar.

5. Analys

I Analyskapitlet undersöks vårt syfte och vår forskningsfråga genom att analysera det insamlade resultatet med hjälp av studiens referensram.

5.1 Ålder och kön

Äldre människor har lättare att hantera olika stressituationer än vad yngre människor har eftersom de genom sin ålder sannolikt har stött på mer problem och via detta skapat sig erfarenhet att hantera olika stressituationer.⁷⁰ Diagram 3 och 4 från resultatet visar att äldre människor känner en minskad stress efter införandet av Lean medan de yngre människorna upplever ungefär situationen likvärdig som innan införandet av Lean. Eftersom de äldre lättare kan hantera situationer vid förändring och Lean enligt teorin innebär bland annat ständig förbättring, är de äldre människorna mer tåliga mot den eventuella stress som en förändring kan medföra. Detta kan vi jämföra med det resultat vi fick fram genom diagrammen 3 och 4 och tolka det som att teorin stämmer överens med resultatet då de äldre upplever en minskad stress efter införandet av Lean. De yngre människorna som inte är lika bra på att hantera olika stressituationer märker ingen märkbar skillnad efter införandet av Lean.

I diagram 1 och 2 där vi jämförde könen hos respondenterna med hur de upplevde stressituationen efter införande av Lean, och därför har vi valt att analysera dessa tillsammans. Män upplever generellt sätt mer arbetsrelaterad stress än vad kvinnor gör.⁷¹ Kvinnor upplever mer stress relaterat till dagliga konflikter och hinder som inte är relaterat till arbetsplatsen. Detta innebär enligt vår tolkning att männen i undersökning kan ha varit mer stressade på arbetsplatsen än kvinnorna var innan införandet av Lean, vilket innebär att om Lean har lett till mindre stress för medarbetarna syns det tydligare hos männen. Resultatet av vår enkätundersökning visar att kvinnor inte märkt någon skillnad av stress efter införandet av Lean medan männen i större utsträckning upplever en minskad stress. Vi kan därmed säga att införandet av Lean har lett till en minskning av stress bland männen.

5.2 Arbetssituation

Monotona arbetssituationer och arbetsuppgifter kan leda till understimulans och ohälsa för medarbetarna.⁷² Ensidiga monotona arbetssituationer härstammar från den Tayloristiska

70 Aldwin (1991)

71 Pilar Matud (2004)

72 Arbetsmiljöverket, 2013

arbetstillvaron vilket kan vara en konsekvens av Lean production.^{73 74} I diagram 5 och 6 i resultatet jämför vi sambandet mellan arbetsuppgifterna hos respondenterna och om de upplever sig mer eller mindre stressade efter införandet av Lean. Vi ser tydligt att majoriteten tycker att arbetsuppgifter varken har blivit mer monotona eller mer flexibla. Men de respondenter som tycker att arbetsuppgifterna har blivit mer flexibla tycker även att de har blivit mindre stressade efter införandet av Lean. Även om det finns få gjorda studier som undersöker om Lean i tjänstesektorn leder till en ökad stress talar däremot Lean production att monotona arbetsuppgifter kan leda till ohälsa bland medarbetarna. Lean production skiljer sig inte mycket från Lean i grundtanken⁷⁵, vilket leder till att vårt resultat inte stämmer överens med teorin. Vi ser även att ett fåtal personer har svarat att de känner att sina arbetsuppgifter har blivit en aning mer monotona men även här ser vi att majoriteten av denna lilla del som har svarat att deras arbetsuppgifter blivit mer monotona tycker faktiskt att de inte har blivit mer stressade efter införandet av arbetssättet Lean. Vi kan därmed säga att införandet av Lean har antingen lett till likvärdiga arbetsuppgifter som innan införandet av Lean om inte en aning mer flexibla men framför allt att majoriteten inte tycker att det leder till en ökad stress.

I referensramen kan hårda krav och styrning kopplas till stress bland medarbetarna.⁷⁶ En medarbetare som känner sig övervakad anser vi vara delvis kopplat till hård styrning från ledningen. I diagrammen 7 och 8 jämförs om medarbetarna känner sig mer övervakad av ledningen efter införandet av Lean med om de känner sig mer eller mindre stressade efter införandet av Lean. Vi ser att det inte finns ett samband mellan frågorna i diagrammen, majoriteten av respondenterna har inte upplevt att de blivit mer övervakade efter införandet av Lean. Bland de resterande finner vi heller inget samband om en ökad övervakning är en bidragande orsak till om Lean leder till en ökad eller minskad stress.

Resultaten vi får när vi jämför om respondenterna upplever sig mer stressade efter införandet av Lean och med om de känner att de fått ett större förtroende av ledningen efter införandet av Lean, visas tydligt då majoriteten av respondenterna tycker att det inte blivit någon större skillnad av förtroendet från ledningen efter införandet av Lean. De respondenter som tycker att de har fått ett större förtroende av ledningen upplever en mindre stress efter införandet av Lean. Enligt Einar Gudmundsson på Volvo Cars är ett ”Mountain top” styre, där ledningen ofta är involverad i vad

73 Maqbool, Zakariya & Paracha (2011)

74 Forza (1996)

75 Larsson (2008)

76 Centrum för arbets- och miljömedicin, 2009

som händer på den operativa nivån, ett styrsätt som leder till mindre stress bland medarbetarna. Styrsättet talar även för att operatörerna ska få mer ansvar och förtroende av ledningen att utföra sina arbetsuppgifter. För att ett ”Mountain top” styre ska vara lyckosamt måste även operatörerna få ett bra stöd och kontakt med ledningen. Denna teori som Einar Gudmundsson förespråkar verkar stämma överens med det resultat vi får fram från enkätundersökningen då många av respondenterna som har fått större förtroende av ledningen även känner sig mindre stressade. En tidigare studie genomförd på den offentliga sektorn visar ett misslyckat införande av Lean där det fanns brist på stöd och förtroende av ledningen ledde till en ökad stress bland medarbetarna.⁷⁷ Sett till teorin kan vi dra slutsatsen att det är väldigt viktigt att ledningen finns med som stöd bland medarbetarna och även ger dem förtroende för att utföra sina arbetsuppgifter.

När vi frågade respondenterna om de innan införandet av Lean hade tid att de kunde gå från sina arbetsuppgifter för att prata med exempelvis en arbetskollega eller ringa ett privatsamtal var det även intressant att se om detta resultat hade ändrats efter införandet av Lean. Resultatet av detta kan avläsas ur diagram 11 och det finns en majoritet som tycker att det inte finns en skillnad från innan och efter införandet av Lean. En liten kontroll av sitt arbete kan leda till en ökad stress⁷⁸, vilket kan förklara resultatet från respondenterna. Eftersom införandet av Lean inte verkar ha lett till stora förändringar inom just detta område kan det förklaras med att medarbetarna har en god kontroll över sina arbetsuppgifter.

I diagram 12 och 13 där frågan om medarbetarna har tid nu efter införandet av Lean att gå från sina arbetsuppgifter och ringa ett privatsamtal eller prata med en kollega jämfördes med frågan om de upplever sig mer stressade efter införandet av arbetssättet Lean fanns här ett tydligt samband. Många av respondenterna som inte upplevde någon större skillnad om att de kunde gå från och ringa ett privatsamtal upplevde heller ingen ökad stress efter införandet av Lean. Men det fanns också många som upplevde att de i större utsträckning kunde gå från sina arbetsuppgifter och ringa ett privatsamtal och även de upplevde att de blev mindre stressade efter införandet av Lean. Vi ser här att anledningen till detta är att många av respondenterna nu i större omfattning kan gå från sina arbetsuppgifter för att ringa ett privatsamtal och att detta då troligen beror till stor del på att de känner sig mindre stressade efter införandet av Lean.

När vi jämförde frågan om respondenterna upplever sig stressade av det arbete de utför med om de blivit mer eller mindre stressade efter införandet av Lean kunde vi se ett samband där de respondenter som inte upplever sig stressade, upplever att Lean har lett till en minskad stress. De

77 Ekenlöf, 2013, april

78 Pretrus & Kleiner (2008)

som upplever sig stressade på arbetsplatsen upplever ingen skillnad i stressfaktor efter införandet av Lean. Dessa svar tyder på att Lean i vissa fall har lett till en minskad stress men inte på alla områden. Detta tolkar vi som att Lean påverkar medarbetarna olika beroende på vad de har för arbetsuppgifter eller hur den enskilda individen uppfattar stress. Vi kan även avläsa att många av respondenterna upplever sig stressade på sin arbetsplats vilket stämmer överens med teorin som säger att stressen på arbetsplatserna ökar.⁷⁹

5.3 Företagens olika avdelningar

I diagram 17 i resultatet ser vi att majoriteten av de som arbetar på kontor inte upplever sig mer stressade efter införandet av Lean. Vi ser i diagram 16 att de som arbetar på verkstad upplever att de har blivit mindre stressade efter införandet av Lean medan de som arbetar på försäljningssidan har ett mer varierat svar. Eftersom kontorsavdelningen innehåller många olika arbetsområden som exempelvis administration inom företaget till uppgifter mer relaterat till kundkontakt, har vi därför inte valt att fråga respondenterna vad för typ av arbetsuppgifter de utför. Lean appliceras annorlunda på olika avdelningar, exempelvis kan Lean verktyget 5S betyda olika för verkstäder och för kontor, även om grundtanken är densamma.⁸⁰ Vi kan därför inte dra några slutsatser om vad det är inom Lean som leder till att medarbetarna upplever sig stressade eller inte.

5.4 Sammanfattning

I analysen har vi sett att de äldre medarbetarna upplever en minskad stress efter införandet av Lean. Detta kan bero på de äldre medarbetarna lättare kan hantera den eventuella stress som kan uppkomma vid de ständiga förbättringsarbeten Lean för med sig.

Införandet av Lean har lett till att män upplever sig mindre stressade på arbetsplatsen. Kvinnorna däremot märker ingen skillnad. Anledningen till att männen upplever sig mindre stressade tror vi beror på att män generellt sett upplever en mer arbetsrelaterad stress än kvinnor.⁸¹ Detta i sin tur innebär att om Lean leder till en minskad stress, blir effekten således större för dem som upplevde mer stress innan införandet av Lean jämfört med de som inte upplevde lika mycket stress.

Arbetsuppgifterna för medarbetarna har generellt sätt varken blivit mer eller mindre flexibla efter införandet av Lean. Men de respondenter som har svarat att deras arbetsuppgifter blivit mer flexibla har även upplevt en minskad stress.

79 Centrum för arbets- och miljömedicin, 2009

80 Bicheno, Anhede, Hillberg (2009)

81 Pilar Matud (2004)

För att bli Lean är det viktigt att ledningen är involverade från operatörsnivå och uppåt i företaget. Detta kallar Einar Gudmundsson på Volvo Cars ett ”Mountain top” styre. Detta styrsätt innebär också att operatörerna får mer förtroende och ansvar. Detta kan vi även koppla till resultatet från enkätundersökningen där vi kan avläsa att de som upplever att de har fått större förtroende av ledningen även upplever minskad stress.

Lean verkar inte haft någon påverkan på medarbetarnas möjlighet att gå från sina arbetsuppgifter för att ringa ett privatsamtal eller prata med en arbetskollega. Detta tror vi beror på att medarbetarna känner att de har god kontroll över sina arbetsuppgifter. Eftersom vi inte ser någon skillnad innan och efter Lean har detta således varken lett till en ökad eller minskad stressituation.

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras den slutsats som har framkommit av vår undersökning. Vi belyser även förslag på framtida forskning inom området.

Syftet med vår studie är att undersöka om Lean leder till en mer stressfylld arbetsmiljö för medarbetarna på företag inom den privata delen av tjänstesektorn.

Vår huvudfråga är:

- Kan en förändring av arbetssituationen på grund av Lean leda till en mer stressfylld arbetsmiljö?

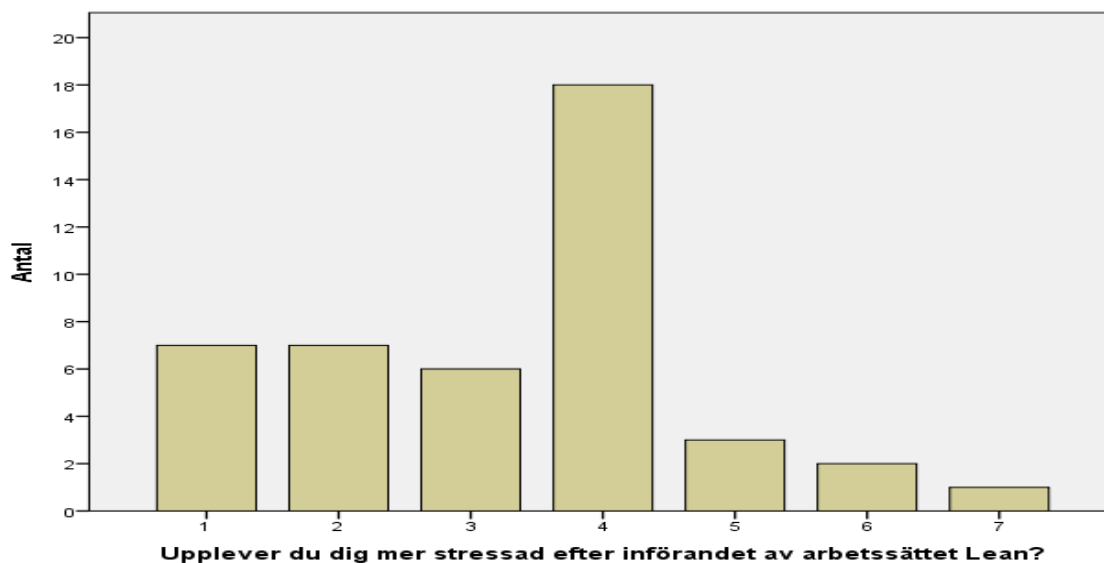
Vår delfråga är:

- Kan faktorer som ålder och kön ha påverkat medarbetarnas upplevda arbetsmiljö efter införandet av Lean?

För att få reda om Lean leder till en mer stressfylld arbetsmiljö för medarbetarna, har vi fått ta hänsyn till respondenternas ålder och kön då vi i teorin läst att det finns skillnader i hur stress upplevs beroende på dessa faktorer. Slutsatsen vi kan dra av detta är att männen och den äldre gruppen av respondenterna i studien upplevde en minskad stress. Kvinnorna och den yngre gruppen av respondenterna märkte i princip ingen skillnad i upplevd stress efter införandet av Lean. Vi kan därmed säga att faktorer som ålder och kön har påverkat den upplevda arbetsmiljön efter införandet av Lean.

Vi har kunnat se att det inte är många faktorer, sett till de faktorer vi har undersökt, som påverkats av införandet av Lean då de flesta faktorer är oförändrade efter införandet av Lean. Men vi ser dock att de som hade fått mer flexibla arbetsuppgifter upplevde en minskad stress. Vi kan även avläsa att de som känner att de fått ett större förtroende av ledningen också upplever en minskad stress. Detta tyder på att respondenterna som har fått ett större förtroende av ledningen har troligtvis haft en involverad ledning vilket enligt både Pia Anhede och Einar Gudmundsson hävdar är en förutsättning för att Lean ska vara framgångsrikt. Majoriteten av respondenterna har inte upplevt en tydlig förändring av arbetssituationen vilket gör att vi inte kan dra några generella slutsatser om en förändring av arbetssituationen på grund av Lean bidragit till en mer stressfylld arbetsmiljö. Men i de fall där förändring av arbetssituationen har skett har vi sett att förändringen påverkar medarbetarnas arbetsmiljö.

I det stora hela har referensramen stämt överens med det resultat vi har fått fram genom respondenternas enkätsvar och detta styrker tidigare forskning, framförallt inom området stress.



Diagrammet ovan visar att enbart 6 av 44 respondenter svarat att de upplever en ökad stress efter införandet av Lean. Detta tyder på att införandet av arbetssättet Lean inte har lett till en mer stressfylld arbetsmiljö.

6.1 Förslag på fortsatt forskning

När vi har undersökt om Lean påverkat arbetsmiljön inom tjänstesektorn, sett ur ett stressperspektiv, har vi fått ha ett relativt kortsiktigt perspektiv. Detta på grund av att Lean inte funnits länge hos de företag som valt att implementera det. Det skulle vara intressant, att om några år, få se en undersökning om Leans långsiktiga effekt på arbetsmiljön.

Vi har under studiens gång uppfattat hur viktig ledningen är när företag arbetar med Lean. Lean kan leda till en ökad stress för förstagrads chefer. Vi skulle tycka det vore intressant att se en studie som undersöker Leans effekt på förstagrads chefer inom tjänstesektorn sett ur ett stressperspektiv.

7. Källförteckning

Litteratur

Bicheno, J., Anhede, P., & Hillberg, J. (2009). Lean handbok för Service och Tjänster. Göteborg: Revere.

Bohgard, M., Karlsson, S., Lovén, E., Mikaelsson, L.Å., Mårtensson, L., Osvalder, A.L., Rose, L., & Ulfvengren, P. (2011). Arbete och teknik på människans villkor. Stockholm: Prevent.

Bunkholdt, V. (2004). Psykologi – en introduktion för sjuksköterskor, socialarbetare och övrig vårdpersonal. Lund: Studentlitteratur.

Cooper, C., Liukkonen, P., & Cartwright, S. (1996). Stress Prevention in the Workplace: Assessing the costs and benefits to organisations. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Ejlertsson, G. (2005). Enkäten i praktiken, en handbok i enkätmetodik. Lund: Studentlitteratur.

Ekengren, A.M., & Hinnfors, J. (2012). Uppsatshandbok, hur du lyckas med din uppsats. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, L., & Wiederheim, P., (2011). Att utreda, forska och rapportera. Malmö: Liber.

Grönroos, C. (2004). Service management och marknadsföring, -en CRM ansats. Malmö: Liber ekonomi.

Göthberg, A.K., Habbe, P., & Karlsson, R. (2002). Projektarbete, från idé till slutprodukt. Stockholm: Bonnier utbildning.

Harrison, B. (1997). Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility, Guilford Press, New York, NY.

Höst, M., Regnell, B., & Runeson, P. (2006). Att genomföra examensarbete. Lund: Studentlitteratur.

Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of working life*. New York: Basic books.

Larsson, L. (2008). *Lean Administration, konsten att införa och praktisera Lean i administrativa stödprocesser*. Malmö: Liber.

Lundahl, U., & Skärvad, P.H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System, Beyond Large-Scale Production*, Portland, Oregon: Productivity Press.

Rosenqvist, M., & Andrén, M. (2006). *Uppsatsens Mystik – om konsten att skriva uppsats och examensarbete*. Uppsala: Hallgren & Fallgren.

Stukåt, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Sternhufvud, U. (1998). *Kvalitet i tjänsteföretag*. Stockholm: Nerenius & Santerus.

Van Weele, A. (2012). *Inköp och supply chain management*. Lund: Studentlitteratur.

Womack, J., & Jones, D. (1996). *Lean Thinking*. New York: Simon & Schuster.

Artiklar

Abdi, F., Shavarini, S.K., & Hoseini, S.M.S. (2006). Glean lean: how to use lean approach in service industries. *Journal of Services Research*, 6, 191-206.

Aldwin, C. (1991). Does age affect the stress and coping process? Implications of age differences in perceived control. *Human development and family studies, University of California, Davis*, 46 (4), 174-180.

Anderson, R., Connolly, R., Grunberg, L., Greenberg, E.S., & Moore, S.J. (2002). Is lean mean? Workplace transformation and employee well-being, *Work Employment and Society*, 16 (3), 389-413.

Arlbjorn, S., Freytag, P., & de Haas, H. (2011). Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41 (3), 277-295. doi, 10.1108/09600031111123796.

Atkinson, P. (2004). Creating and implementing lean strategies, *Management Services*, 48 (2), 18-33.

Babson, S. (1993). Lean or mean: the MIT model and lean production at Mazda, *Labor Studies Journal*, 18 (2), 3-24.

Barraza, M., Smith, T., & Dahlgaard, S. (2009). Lean-Kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments, *The TQM Journal*, 21 (2), 143-167.

Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B., & Gill, C. (2006). The effects of lean production on worker job stress, *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (9), 1013-1038. doi, 10.1108/01443570610610682616

Ekenlöf, E. (2013, april). Lean ger ansvar utan befogenheter. *TCO tidningen*, april, 9.

Forza, C. (1996). Work organization in lean production and traditional plants: What are the differences? *International Journal of Operations & Production Management*, 16 (2), 42-62.

Hasle, P., Bojesen, A., Langaa, Jensen, P., & Bramming, P. (2009). Lean and the working environment: a review of the literature. *International Journal of Operations & Production Management*. 32 (7), 829-849. doi, 10.1108/01443571211250130.

Hasle, P., Bojesen, A., Jensen, P., & Bramming, P. (2012). Lean and the working environment: a review of the literature. *International Journal of Operations & Production Management*. 32 (7), 829-849.

Kochan, T.A., & Lansbury, R.D. (1997), Lean production and changing employment relations in the international auto industry, *Economic and Industrial Democracy*, 18 (4), 597-620.

Kumar, S., Choe, D & Venkataramani, S. (2013). Achieving customer service excellence using Lean Pull Replenishment, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (1), 85-109. doi, 10.1108/174104013112853118.

Landsbergis, P., Cahill, J., & Schnall, P. (1999). The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organization on Worker Health, *Journal of Occupational Health Psychology*, 4 (2), 108-130.

Maqbool, M., Zakariya, A., & Paracha, A.N. (2011) *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* , 3 (4), 844-854.

Pilar Matud, M. (2004). Gender differences in stress and coping styles, 37 (7), 1401–1415.

Pretrus, T., & Kleiner, B. (2003). New Developments Concerning Workplace Safety Training: Managing Stress Arising from Work, 26 (6), 68-76. doi, 10.1108/01409170310783538.

Rich, N., & Piercy, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre, *International Journal of Operations Production Management*, 29 (1), 54-76. doi, 10.1108/01443570910925361.

Shultz, K., Wang, M., Crimmins, E., & Fisher, G. (2009). Age differences in the demand-control model of work stress: an examination of data from 15 European Countries, *J Appl Gerontol*, 29, (1), 21-47. doi, 10.1177/0733464809334286.

Stone, K., (2012). Four decades of lean: a systematic literature review, Emerald Group Publishing Limited, 3 (2), 112-132. doi, 10.1108/2040011461211243702

Swank, C.K., (2003). The lean service machine, *Harvard Business Review*, 81 (10), 123-129.

Rapporter

Institutet för Psykosocial Medicin. (2004). Mönster för framgångsrikt ledarskap i vården. Stockholms läns landsting. Elanders Gotab.

Centrum för arbets- och miljömedicin. (2009). Stress i arbetet. Stockholms läns landsting.

E- källor

Arbetsmiljöverket. (2013). Ensidigt, upprepat och monotont arbete. Hämtad 2013-04-11 från <http://www.av.se/teman/stress/psykosociala/eua/?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

Arbetsmiljöverket. (2013). Psykosociala faktorer i arbetsmiljön. Hämtad 2013-04-15 från <http://www.av.se/teman/stress/psykosociala/>

Folkhälsoguiden. (2012). Stress i arbetet. Hämtad 2013-04-09 från <http://www.folkhalsoguiden.se/Informationsmaterial.aspx?id=3630>

Mckinseyquarterly. (2013). Adapting lean for customized bank processes. Hämtad 2013-04-11 från http://www.mckinseyquarterly.com/Adapting_lean_for_customized_bank_processes_2181

Smartstep. Historia och utveckling. Hämtad 2013-04-07 från <http://www.smartstep.se/ssp/leanforum/module.asp?XModuleId=15393>

Bilaga

Enkät



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Undersökning om Lean bidrar till en mer stressrelaterad arbetsmiljö

Svaren som tas in är helt anonyma

Definitioner:

Stress:

Stress är något som uppkommer på grund av samspelet mellan individen och den miljö den befinner sig i. I detta perspektiv ser man stress som något som skapas när en individ upplever att ens omgivning är påfrestande och att man har brist på resurser vilket gör att individen får en reducerad möjlighet till att anpassa sig till eventuella förändringar. Människor upplever stress i många delar av sina liv. Stress är en viktig del i många aktiviteter både hemma och på jobbet, men det kan bli skadligt när det når en viss gräns som börjar försämra den dagliga aktiviteten. Skadliga arbetsplatser associerat till stress talar man oftast om jobb som kräver mycket av anställda medan det samtidigt ger dem väldigt liten kontroll över hur jobbet utförs.

Stress kan kopplas till brist på socialt stöd, hårda krav och styrning samt brist på öppen kommunikation men även faktorer som att man glömmer av att belöna sina medarbetare eller helt inte får dem att känna sig uppskattade.

Lean:

Lean är ett arbetssätt som innebär att man skall "göra mer med mindre". Lean är ett integrerat system av principer, metoder, verktyg och tekniker som fokuserar på att minska slöseri, synkronisera arbetsflöden och hantera produktionsflöden på ett effektivt sätt.

Lean är en process och på grund av detta bör man inte tänka på att optimera en specifik avdelning eller en viss funktion utan det är optimeringen av själva processen som är viktig och det är viktigt att förmedlingen av information sker på ett effektivt sätt för att uppnå ett optimalt värdeflöde och ett optimalt kundvärde.

Lean service kan tillämpas på många områden. Det kan bland annat tillämpas i verkstäder, inom vården och på kontoret.

1. Kön: *

- Man
- Kvinna

2. Ålder:

3. Tjänstgöringstid?

Jag har arbetat på samma arbetsplats i antal år:

4. Vilken avdelning arbetar du på?

- Verkstad
- Kontor
- Försäljning
- Annan

5. Har du bytt tjänst sedan införandet av arbetssättet Lean?

- Ja
- Nej

6. Om du svarade Ja på föregående fråga (5), svara även här:

Dåvarande tjänst

Nuvarande tjänst

7. Upplever du dig stressad av det arbete du utför?

Nej, inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Ja, i mycket stor omfattning

8. Upplever du att du blir uppskattad av medarbetare eller ledning för det arbete du utför?

Nej, inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Ja, i mycket stor omfattning

9. Upplever du att du har blivit mindre stressad efter införandet av arbetssättet Lean?

Nej, inte alls 1 2 3 Ingen skillnad 4 5 6 7 Ja, i mycket stor omfattning

10. Upplever du dig mer stressad efter införandet av arbetssättet Lean?

1 2 3 Ingen skillnad 4 5 6 7
Nej, inte alls Ja, i mycket stor omfattning

11. Efter införandet av Lean, hur ser dina arbetsuppgifter ut?

1 2 3 Ingen skillnad 4 5 6 7
Mer monotona Mer flexibla

12. Känner du att du har fått större förtroende av ledningen efter införandet av Lean?

1 2 3 Ingen skillnad 4 5 6 7
Nej, inte alls Ja, i mycket stor omfattning

13. Upplever du dig mer övervakad av ledningen efter införandet av arbetssättet Lean?

1 2 3 Ingen skillnad 4 5 6 7
Nej, inte alls Ja, i mycket stor omfattning

14. Hade du tid att du kunde gå från dina arbetsuppgifter för att prata med exempelvis en arbetskollega eller ringa ett privat telefonsamtal innan införandet av arbetssättet Lean?

1 2 3 4 5 6 7
Nej, inte alls Ja, i mycket stor omfattning

15. Har du tid att du kan gå från dina arbetsuppgifter för att prata med exempelvis en arbetskollega eller ringa ett privat samtal nu efter införandet av arbetssättet Lean?

1 2 3 4 5 6 7
Nej, inte alls Ja, i mycket stor omfattning

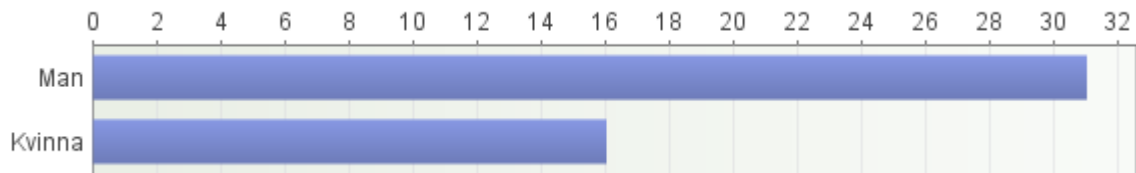
Tack för ditt deltagande

Carl Borgwing & Rickard Lehtonen

Svar från enkätundersökning

1. Kön:

Antal svarande: 47



2. Ålder:

Antal svarande: 47

- 62
- 38
- 31
- 38
- 33
- 46
- 28
- 47
- 26
- 52
- 51
- 28
- 49
- 45
- 43
- 53
- 29
- 50
- 35
- 58
- 28
- 46
- 54
- 43
- 48
- 24
- 36
- 52
- 33
- 35
- 51
- 51

- 28
- 50
- 47
- 54
- 42
- 46
- 51
- 61
- 65
- 46
- 31
- 37
- 58
- 32
- 22

3. Tjänstgöringstid?

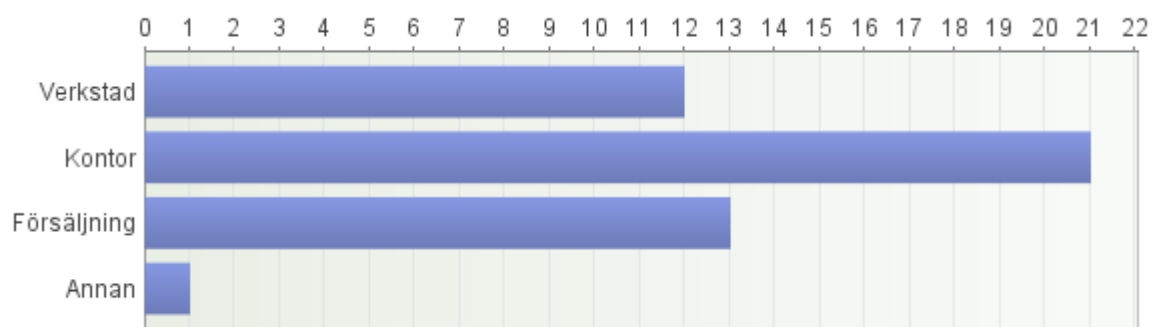
Antal svarande: 47

- 33år+7år Volvo
- 18
- 1
- 7år
- 15
- 25
- 4,5år
- 25
- 3
- 11
- 33
- 8
- 7
- 25
- 7
- 32
- 4
- 25
- 6
- 8
- 2
- 16
- 34
- 22
- 28
- 4
- 10
- 12
- 4
- 1
- 34 år
- 29
- 8
- 13

- 28
- 11
- 6
- 25
- 26
- 46
- 20
- 18
- 4
- 7
- 40
- 8
- 3

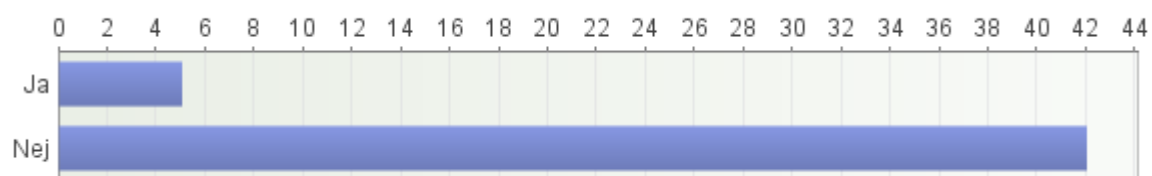
4. Vilken avdelning arbetar du på?

Antal svarande: 47



5. Har du bytt tjänst sedan införandet av arbetssättet Lean?

Antal svarande: 47



6. Om du svarade Ja på föregående fråga (5), svara även här:

Antal svarande: 7

Dåvarande tjänst

- Marknadschef
- lackerare

- VerkstadsCoach
- Skadeverkstadschef
- skadeverkstad
- Ledare
- utvecklare av samarbetspartners

Nuvarande tjänst

- Marknadschef
- skadereglerare
- Verkstadschef
- Servicemarknadschef
- platschef
- Leankoordinator
- kommunikationsutvecklare

7. Upplever du dig stressad av det arbete du utför?

Antal svarande: 47

	1	2	3	4	5	6	7		Totalt	Medelvärde
Nej, inte alls	1	6	7	9	14	9	1	Ja, i mycket stor omfattning	47	4,28

8. Upplever du att du blir uppskattad av medarbetare eller ledning för det arbete du utför?

Antal svarande: 47

	1	2	3	4	5	6	7		Totalt	Medelvärde
Nej, inte alls	1	3	5	10	15	12	1	Ja, i mycket stor omfattning	47	4,6

9. Upplever du att du har blivit mindre stressad efter införandet av arbetssättet Lean?

Antal svarande: 47

	1	2	3	Ingen skillnad ⁴	5	6	7		Totalt	Medelvärde
Nej, inte alls	4	2	2	18	13	6	2	Ja, i mycket stor omfattning	47	4,28

10. Upplever du dig mer stressad efter införandet av arbetssättet Lean?

Antal svarande: 46

	1	2	3	Ingen skillnad ⁴	5	6	7		Totalt	Medelvärde
Nej, inte alls	7	7	7	18	3	2	2	Ja, i mycket stor omfattning	46	3,37

11. Efter införandet av Lean, hur ser dina arbetsuppgifter ut?

Antal svarande: 46

	1	2	3	Ingen skillnad ⁴	5	6	7		Totalt	Medelvärde
Mer monotona	1	1	4	23	11	6	0	Mer flexibla	46	4,3

12. Känner du att du har fått större förtroende av ledningen efter införandet av Lean?

Antal svarande: 46

	1	2	3	Ingen skillnad ⁴	5	6	7		Totalt	Medelvärde
Nej, inte alls	1	1	4	24	11	3	2	Ja, i mycket stor omfattning	46	4,3

13. Upplever du dig mer övervakad av ledningen efter införandet av arbetssättet Lean?

Antal svarande: 46

	1	2	3	Ingen skillnad ⁴	5	6	7		Totalt	Medelvärde
Nej, inte alls	5	2	3	25	6	1	4	Ja, i mycket stor omfattning	46	3,96

14. Hade du tid att du kunde gå från dina arbetsuppgifter för att prata med exempelvis en arbetskollega eller ringa ett privat telefonsamtal innan införandet av arbetssättet Lean?

Antal svarande: 47

	1	2	3	4	5	6	7		Totalt	Medelvärde
Nej, inte alls	0	0	3	16	10	12	6	Ja, i mycket stor omfattning	47	5,04

15. Har du tid att du kan gå från dina arbetsuppgifter för att prata med exempelvis en arbetskollega eller ringa ett privat samtal nu efter införandet av arbetssättet Lean?

Antal svarande: 47

	1	2	3	4	5	6	7		Totalt	Medelvärde
Nej, inte alls	2	1	0	17	9	11	7	Ja, i mycket stor omfattning	47	4,94

