



Lean och välbefinnande

En kvalitativ forskningsöversikt om hur arbetsmiljö i leankontexter påverkar arbetstagares välbefinnande

Julia Kjellberg

Examensarbete 15hp

Halmstad 2015-06-12

Förord

Föreliggande uppsats fullgör magisterutbildningen i arbetsvetenskap vid Halmstad Högskola.

I detta examensarbete studeras systemkonceptet lean productions effekter på arbetstagares välbefinnande vilket kan vara väl användbart i framtida arbete med organisationsutveckling.

Jag vill rikta ett stort tack till min handledare Mats Holmquist som genom inspiration och diskussion fört arbetet framåt.

Trevlig läsning!

Sammanfattning

Titel:	Lean och välbefinnande
Författare:	Julia Kjellberg
Handledare:	Mats Holmquist
Examinator:	Eric Ljungar
Institution:	Akademin för hälsa och välfärd
Typ av arbete:	Examensarbete, Avancerad nivå 15 hp
Datum:	2015-06-01
Nyckelord:	<i>lean production, KASAM, arbetsmiljö, välbefinnande, delaktighet, tillämpning och stöd.</i>
Abstract:	<p>Syftet med föreliggande studie är att få ökad kunskap om hur arbetsmiljö i leankontexter påverkar arbetstagares välbefinnande. Detta genom att undersöka vilka positiva och negativa effekter arbetsmiljö i leankontexter har på arbetstagares välbefinnande samt vilka orsaker utfallet av effekter beror på och hur de kan förstås. Studien gjordes genom en forskningsöversikt med utgångspunkten att förstå motsägelserna i kunskapsfältet kring lean och välbefinnande. Teori utifrån KASAM, tillämpning, delaktighet och stöd var centralt för studien. Resultatet visar effekter av lean på välbefinnande i form av engagemang, stress, trygghet och arbetstillfredsställelse samt att det inte går att fastställa att arbetsmiljö, i leankontexter, uteslutande genererar positiva eller negativa effekter. Däremot visar analysen på intressanta orsaker till effekterna. Orsaker till effekter tematiserades till tillämpning, stöd och delaktighet. Föreliggande studie bidrar därmed med kunskap om utfallet av effekterna av arbetsmiljö i en leankontext på arbetstagares välbefinnande.</p> <p>Avgörande tycks vara <i>hur</i> konceptet applicerats. I föreliggande studie vidareutvecklades Hasle m.fl. (2011) modell av lean, arbetsmiljö och arbetstagares välbefinnande som förklaringsmodell för utfallet av effekterna på arbetstagares välbefinnande, utifrån teorin om KASAM som ramverk för välbefinnande.</p>

Abstract

Title: Lean and well-being

Author: Julia Kjellberg

Director: Mats Holmquist

Examiner: Eric Ljungar

Department: School of Health and Welfare

Type of work: Master (One Year) thesis, Advanced Level 15 hp

Date: 2015-06-01

Keywords: *lean production, SOC, work environment, well-being, participation, implementation and support*

Abstract: The aim of the present study is to gain more knowledge about how the work environment, in the lean contexts, affect worker well-being. It is by examining; What positive and negative effects work in lean contexts has on worker well-being and which causes the outcome depends on. The study was done by analysis of a qualitative research survey with the starting point to understand the contradictions in the field of knowledge around lean and well-being. Theory of SOC, implementation, participation and support was central to the study. The results show the effects of lean on well-being in terms of commitment, stress, safety and job satisfaction, and that it is not possible to determine that the work environment, in the lean contexts, exclusively generate positive or negative effects. However, the analysis shows some interesting causes of the effects. Causes of effects thematised to implementation, support and participation. The present study contributes to the knowledge of the outcome of the effects of working in a lean context of workers' well-being.

The decisive factor seems to be *how* the concept is applied. In the present study further developed Hasle et al. (2011) model of lean, working environment and workers well-being as an explanatory model for the outcome of the impact on workers' well-being, based on the theory of SOC as a framework for wellness.

Innehållsförteckning

FÖRORD

SAMMANFATTNING

ABSTRACT

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	s.1
1.1 Problemformulering.....	s.1
2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	s.2
2.1 Syfte.....	s.2
2.2 Frågeställningar.....	s.2
2.3 Begreppsdefinitioner.....	s.2
2.4 Avgränsningar.....	s.2
2.5 Disposition.....	s.2
3. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	s.3
3.1 Lean som koncept.....	s.3
3.2 Lean och arbetsmiljö.....	s.4
3.2.1 Försämrade resultat.....	s.4
3.2.2 Förbättrade resultat.....	s.5
3.3 Tillämpning av lean.....	s.6
3.4 Stöd.....	s.7
3.5 Välbefinnande.....	s.7
3.6 Delaktighet.....	s.8
4. METOD.....	s.9
4.1 Förförståelse.....	s.9
4.1.1 Utgångspunkt.....	s.9
4.1.2 Forskningsöversikt.....	s.10
4.2 Insamlingsprocess.....	s.10

4.2.1 Urval 1.....	s.10
4.2.2 Urval 2.....	s.13
4.2.3 Urval 3.....	s.15
4.3 Analysmetod.....	s.16
4.4 Etiska övervägande.....	s.16
5. RESULTAT OCH ANALYS.....	s.17
5.1 Effekter.....	s.18
5.1.1 Engagemang.....	s.18
5.1.2 Stress.....	s.19
5.1.3 Trygghet.....	s.20
5.1.4 Arbetstillfredsställelse.....	s.22
5.1.5 Sammanfattning.....	s.22
5.2 Orsaker.....	s.23
5.2.1 Tillämpning.....	s.23
5.2.2 Stöd.....	s.26
5.2.3 Delaktighet.....	s.27
5.2.4 Sammanfattning.....	s.29
6.3 Modell.....	s.30
6.4 Slutsats.....	s.32
6. DISKUSSION.....	s.34
6.1 Resultatdiskussion.....	s.34
6.2 Metoddiskussion.....	s.36
6.2.1 Forskningsöversiktens begränsningar.....	s.36
6.3 Framtida forskning.....	s.36

REFERENSER

1. Inledning

Det faktum att individer tenderar att spendera större del av sin vakna tid på arbetsplatsen innebär att de förhållanden som råder på den befintliga arbetsplatsen kan komma att ha stor inverkan på individers liv. Upplevda krav i form av att ständigt förnyas och utvecklas på arbetsplatsen kan enligt Socialstyrelsen (2009) bidra till negativ stress vilken kan försämra individens välbefinnande och trivsel. Vid nedsatt välbefinnande, vilket kan uppstå vid för hög press med avsaknad av delaktighet och stöd, kan individer inte leva upp till de krav som ställs på dem i samma utsträckning då prestationsförmågan försämras. Det innebär att nedsatt välbefinnande kan leda till ineffektivt arbete (Socialstyrelsen, 2009). Individen utsätts dagligen för olika former av stressorer i arbetsmiljön i form av tidspressade situationer, ett icke trivsamt arbetsklimat eller upplevelse av att inte vara överens med chefer och arbetskollegor. Stressorer i form utav krav på att ständigt effektiviseras och utvecklas kan uppkomma vid införandet av nya koncept. Lean är ett organisationskoncept som blivit allt vanligare och som ursprungligen kommer från den japanska bilindustrin (Sederblad, 2013). Det är ett produktionstekniskt systemkoncept som används för att effektivisera organisationer genom att göra förbättringar samt standardiseringar (Björkman & Lundqvist, 2013). Utöver det är målet att skapa harmoni mellan system- och humankrav för att effektivisering ska uppnå höga effekter. Lean har kritiserats för att vara en modell med instrumentellt perspektiv vilket innebär att arbetstagare ses som kuggar i produktionssystemets hjul framför mänskliga individer (Toivanen & Landsbergis, 2013). Det innebär att tanken om *more with less*, vilken förutsätter högre produktion och kvalitet med mindre resurser, riskerar att resultera i *less with less* genom sämre kvalitet med mindre resurser.

1.1 Problemformulering

Som en följd av leans växande popularitet i arbetslivet har flera studier gjorts för att undersöka utbredningen av lean samt diskutera dess eventuella effekter på arbetsmiljön. Hasle m.fl. (2011) menar att en del studier har fokuserat på de eventuella negativa aspekter som kan komma av lean och det har till och med föreslagits att "lean är mean". Anledningen till att lean kan uppfattas som "mean" är på grund av höga prestationskrav samt långa arbetstider med krav på att arbeta övertid med kort varsel. Vidare har negativa konsekvenser av lean utöver kritik mot effekterna på arbetsmiljön även riktats mot den hårda fabriksregim som utgör en mycket strikt och hierarkisk ställning till underordnade. Hasle m.fl. (2011) menar att lean, i enlighet med implementeringar av andra idéer för omstrukturering av arbetsplatsen, kan leda till allvarliga hälsoproblem. Hasle m.fl. (2011) menar vidare att dagens debatter kring lean tillåter mer mångsidiga diskussioner om leans och dess konsekvenser för arbetstagare och kan nu förstås som mer nyanserade. Trots en mer nyanserad diskussion om leans effekter för arbetstagares arbetsmiljö är det ett faktum att höga krav kan generera både främjande och hämmande förutsättningar för välbefinnande. Välbefinnande innebär välmående för den enskilda individen i egenskap av att må bra och uppleva trivsel på arbetsplatsen vilket kan ge effekter på den upplevda motivationen vilket i sin tur kan påverka effektivitet och kvalitet i arbetet (Sederblad, 2013). De många skilda resultaten av tidigare studier indikerar på att det ännu inte finns något enhetligt eller tydligt orsakssamband mellan lean och arbetstagares välbefinnande. För att bidra till kunskapsfältet kring leans relation med arbetstagares välbefinnande eftersträvar föreliggande studie, i linje med Backman (2008) resonemang om att behovet av forskningsöversikter har ökat starkt då den explosionsartade kunskaps- och informationstillväxten kräver översikter där tidigare forskningsresultat integreras, att utföra en forskningsöversikt för att djupare analysera resultaten och undersöka detta orsakssamband. Det innebär att ett givande bidrag till att förstå de motsägande kunskaperna i kunskapsfältet är en analyserande forskningsöversikt.

2. Syfte och frågeställningar

2.1 Syfte

Det övergripande syftet är att få förståelse för hur arbetsmiljö i leankontexter påverkar arbetstagares välbefinnande. Studien ämnar mer specifikt att undersöka orsakssamband genom att dels identifiera vilka effekter som arbetsmiljö har på arbetstagares välbefinnande, dels undersöka orsakerna till dessa effekter.

2.2 Frågeställningar

- Vilka positiva och negativa effekter har arbetsmiljö i leankontexter på arbetstagares välbefinnande?
- Vilka orsaker beror utfallet av effekter på och hur kan dessa förstås?

2.3 Begreppsdefinitioner

Lean production: Lean production benämns vidare i texten enbart som *lean* och syftar till det produktionstekniska systemkoncept som används för att effektivisera organisationer.

Arbetstagare: Arbetstagare avser alla som utgjort informanter, vilket inkluderar olika typer av yrkesroller så som arbetstagare och chefer respektive sjukvårdspersonal och verkstadsarbetare.

Arbetsmiljö: Arbetsmiljö benämns i studien som de förhållanden som råder i form av sociala förhållanden och mänsklig trivsel på arbetsplatsen.

Välbefinnande: Välbefinnande avses i studien som välbefinnandet hos den enskilda individen i egenskap av att må bra och uppleva trivsel på arbetsplatsen.

Leankontexter: Begreppet leankontexter avser arbetsmiljöer där leankonceptet implementerats och är de arbetsplatser som ingått i studierna.

2.4 Avgränsningar

Studien inkluderar enbart välmående i form av välbefinnande på arbetsplatsen och utesluter därmed välmående i form av frånvarande av fysiska sjukdomar så som belastningsskador eller frakturer. Således utesluts även välbefinnande kopplat till faktorer kring fritid. Då föreliggande studie är en forskningsöversikt utgörs datamaterialet av tidigare studier vilket utesluter ny egeninsamlad data i form av intervjuer eller enkäter.

2.5 Disposition

Föreliggande uppsats disposition bygger på sex huvuddelar. Arbetet tar sin början i *Inledning* vilken ger läsaren introduktion till ämnesval samt den problematisering studien ämnar fördjupa i. *Syfte och frågeställningar* ger läsaren en bild av studiens konkreta syfte och frågeställningar samt vilka avgränsningar som gjorts i arbetet. Under *Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter* ges insyn i det befintliga forskningsfältet samt en förklaring av de teorier och begrepp som utgjort grunden för analysen. Under *Metodavsnittet* redogörs djupgående och detaljerat för förförståelse, insamlingsprocess samt bearbetning av det empiriska materialet. Det näst sista kapitlet, *Resultat och analys*, utgör en integrerad resultat och analys av de effekter och orsaker till effekter som framkom. Avslutningsvis sker en *Diskussion*, vilken innehåller resultatdiskussion, metoddiskussion och förslag på fortsatt forskning.

3. Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter

Följande del utgör en inblick i det befintliga forskningsfältet kring tillämpning av lean samt lean i relation med välbefinnande och arbetsmiljö. Vidare anges de teorier samt begrepp som utgjort grunden för analysen av effekter- och orsaker till effekter av arbetsmiljö i leankontexter på arbetstagares förutsättningar för välbefinnande. De perspektiv samt förhållningssätt studien utgått från belyses.

3.1 Lean som koncept

Lean är, som ovan nämnt, ett produktionstekniskt systemkoncept vilket används för att effektivisera organisationer genom att identifiera och eliminera faktorer i en produktionsprocess som inte skapar värde. Det innebär att effektivisera verksamheten till att utnyttja mer värde för mindre arbete, vilket brukar benämnas som *more with less*. Lean bygger vidare på flera principer som anses öka effektivisering (Björkman & Lundqvist, 2013), bl.a. *Standardisering* vilket innebär sätt att införa standarder för utförandet av arbetet för att det skall fungera smidigt med andra delar, *downsizing* dvs. att sänka kostnader genom att minska personalstyrkan, *decentralisering* vilket innebär att ansvar och beslutfattande delegeras utåt eller nedåt i organisationsstrukturen för att ge arbetstagare ett mer självständigt beslutsutrymme samt *kaizen* vilket beskrivs som ett system som möjliggör för personal och arbetsplatsledare att vara delaktiga i förändringsarbetet genom en struktur som skapar utrymme för småskaliga, kontinuerliga beslut på arbetsplatsnivå (Von Thiele m.fl., 2013).

Den första vågen av lean vilken uppkom i Japan utmynnade enligt Björkman och Lundqvist (2013) under 90-talet till flera olika former vilka inte tvunget var kopplade till industriell verksamhet så som *lean health care*, *lean supply* samt *lean management*. Under andra vågen av lean, lean2, kan en uppdelning mellan lean2a och lean2b göras vilka representerar hård respektive mjuk lean, då den hårda formen av lean utgår från mätbara faktorer så som personalomsättning, frånvaro samt medarbetarenkäter som sammanställs statistiskt respektive mjuk lean vilken baseras på kommunikation; mellan ledning, chefer och arbetstagare i utvecklingssamtal, arbetslagsmöten etc. Enligt Björkman och Lundqvist (2013) finns det flera anledningar till utvecklingen mellan första och andra vågen av lean, vilka kan tänkas vara följande: det faktum att offentliga verksamheter anammade koncept från privat sektors arbetsätt gällande produktion, att lean1 inte ansågs hållbart i vissa former av arbetsplatskulturer och kontexter samt att begreppet mynnade ut i ett flertal olika sammanhang och på så vis blev ett otydligt samlingsbegrepp. Sammanfattningsvis innebär det att konceptet användes i olika kontexter i vilka tolkningen av begreppet varierat, vilket resulterat i organisationers bidrag till utvecklade av konceptet.

Vidare visar resultatet av Toivanen och Landsbergis (2013) litteraturgranskning att hälsoeffekter av lean som produktionssystem tenderar att resultera i hög eller ökade nivåer av utmattning, stress respektive försämrat psykiskt välbefinnande. Litteraturgranskningen visar även att några studier rapporterar positiva hälsoeffekter av införande av lean komponenter. Det är främst teamarbete som visar goda hälsoeffekter. Det faktum att teamarbete, till skillnad från andra lean-komponenter, inte verkar vara i relation med ohälsa kan diskuteras utifrån faktorn socialt stöd som en förutsättning för hantering av stressorer. Komponenten stöd har tidigare studerats i relation med hälsa på arbetsplatsen. Det innebär att socialt stöd kan vara en hälsofrämjande faktor i teamarbete vilken därmed påverkar välbefinnandet positivt. Resultatet av Toivanen och Landsbergis (2013) granskning visar lean production inte sällan är kopplad till ökad arbetstakt, höjda arbetskrav samt relativt lågt inflytande vilka är faktorer som ses

som missgynnande för välbefinnande på arbetsplatsen. Resultatet av Toivanen och Landsbergis (2013) litteraturgranskning visar slutligen att lean kontinuerligt kan kopplas till ökning av arbetstakt och arbetskrav, relativt lågt inflytande och endast små eller temporära ökningar av inflytande i arbetet. Lean i relation med välbefinnande har, som ovan nämnt, studerats flertalet gånger med skilda resultat vilket betonar vikten av föreliggande studie.

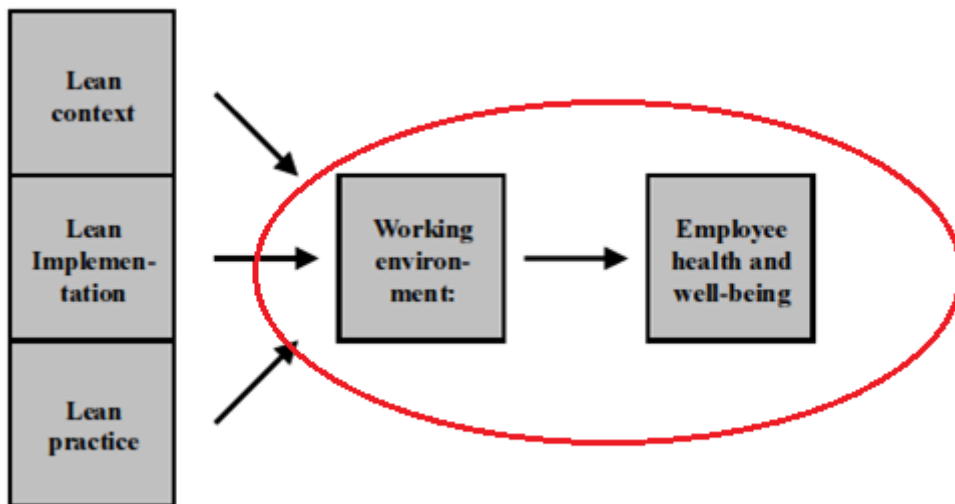
3.2 Lean och effekter på arbetsmiljö

3.2.1 Försämrade resultat

Hasle m.fl. (2011) litteratursammanfattning kring lean i relation till arbetsmiljö visar att det finns starka bevis för negativa effekter av lean på både arbetsmiljö och medarbetarnas hälsa och välbefinnande vid manuellt arbete med låg komplexitet. I litteraturstudien klassificerades resultat från tidigare studier utifrån om de är i huvudsak positiva, både positiva och negativa, i huvudsak negativa eller om resultat saknas. Generellt visade studier främst negativa effekter på både arbetsmiljö, hälsa samt välbefinnande. I nio av de elva studier som användes inkluderades uppgifter om lean och arbetsmiljö varav de i sju fall fann en negativ inverkan. Sammanfattningen av studierna visar att lean tenderar att leda till lägre jobba autonomi, mindre kontroll samt högre; krav, arbetstakt, arbetsbelastning och arbetsintensitet. Positiva effekter visade en ökad bredd i arbetstagarnas roll, kognitiva krav, utnyttjande av kompetens och förbättrade sociala relationer. Exempel på positiva effekter påträffades i litteraturen, det innebar enligt författarna att det är viktigt att röra sig från en enkel orsak-verkan modell till en mer omfattande modell som förstår konceptet som ett öppet och tvetydigt begrepp med både positiva och negativa effekter beroende på vilken typ av praktik som används i verksamheten.

Resultatet av litteraturstudien indikerar åter igen att det är av vikt att ha förståelse för att det ännu inte finns något enhetligt eller tydligt orsakssamband mellan lean, arbetsmiljö och arbetstagares välbefinnande. Detta då både negativa och positiva effekter framträder, även om de negativa effekterna dominerar. Den teoretiska analysen i Hasle m.fl. (2011) studie visar att både negativa och positiva möjligheter kan identifieras i lean-konceptet och verktyg beroende på hur lean tillämpas i praktiken. Sammanfattningsvis bör det uteslutas att lean i sig producerar antingen jämnt positiva eller negativa effekter och den centrala frågan, enligt författarna, är att hitta orsakerna till de observerade verkningarna. Flera studier visar att både införande, d.v.s. hur konceptet införs, t.ex. top-down eller bottom-up. och kontext, t.ex. en hård miljö med många konflikter eller ett sammanhang med höga nivåer av tillit, är avgörande för resultatet. Studien bekräftar även tidigare resonemang kring att organisationer som arbetar med lean bör göra ansträngningar för att undvika en försämrad arbetsmiljö för arbetstagare. Arbetstagarinflytande i leans praktiska tillämpning är en möjlig väg att utveckla en hälsosam arbetsmiljö. Hasle m.fl. (2011) presenterar nedanstående modell som ett resonemang kring lean i relation med arbetstagares hälsa och välbefinnande.

FIGUR 1: Arbetsmiljös effekter på arbetstagares välbefinnande.



Källa: Hasle, Bojsen, Langaa Jensen & Bramming's (2011).

Modellen kan ses som ett grundläggande resonemang i föreliggande studie där lean, i arbetsmiljös, effekter på arbetstagares förutsättningar för välbefinnande samt effekternas orsaker kommer att studeras. Det innebär att studien vilken undersöker, den rödmarkerade, relationen mellan lean i arbetsmiljö och arbetstagares välbefinnande analyseras med avsikten att åstadkomma generaliseringar, söka kausala samband, utveckla teorier eller söka praktiska tillämpningar kring relationen. Utöver det användas modellen för att förstå och diskutera utfallet.

3.2.2 Förbättrade resultat

Eklund m.fl. (2013) studie visar att den senare utvecklingen i Sverige pekar på att den mjukare organisatoriska sidan betonas mer. Detta tros delvis bero på den skandinaviska traditionen av att uppmärksamma den mänskliga sidan av organisationer, dels på grund av de erfarenheter som har vuxit fram från olika lean implementationer. För att uppnå goda resultat, krävs att förändringen är i linje med nuvarande, och framtida, utmaningar specifika för organisation samt med tanke på människorna i systemen. Dessutom är alla tekniker i leans verktygslåda inte lämpliga för varje organisation, vilket innebär att en kritisk bedömning av tekniker och en noggrann analys av den specifika situationen ett avgörande för framgång i förändringsarbete. Resultatet visar att det finns tendenser som tyder på att organisationer som har använt sig av en ledningsfilosofi och betonat värden som delaktighet, ständiga förbättringar, grupparbeten och respekt för individen har fått mer stöd i arbetet med lean jämfört med de organisationer som har sett lean som en rationaliseringsmetod med det primära målet att få kostnadsbesparingar. Det innebär, ur ett intressentperspektiv, att en ledningsfilosofi är mer hållbar om fler aktörer är positiva till den.

Sammantaget anger en majoritet av arbetstagarna i de ingående studierna att lean har lett till förbättringar av arbetsförhållandena (Eklund m.fl., 2013). Det finns dock även aspekter som kan vara negativa såsom arbetstakt, ökad intensitet i arbetet och mer repetitivt arbete. Angående press från ledningen på arbetstagare gällande högre standarder nämns de positiva aspekterna som förbättrad utveckling, lärande och egenmakt. Det då arbetstagare uppmuntrats att lämna förbättringsidéer och ta större ansvar för att övervaka och uppdatera

produktionsprocesser. De flesta ändringar var kopplade till arbetets organisering men det fanns även förändringar, till det bättre, i det psykosociala klimatet på vissa arbetsplatser. Resultatet visade att förändringar i den fysiska arbetsmiljön kunde ses som ett direkt resultat av lean aktiviteter. Bland dessa förändringar var bättre teknisk support samt mindre belastning genom att inte gå längre sträckor än nödvändigt. Några informanter nämnde mindre stress som ett resultat av lean aktiviteter. Rapporterna om arbetstagares upplevelser av ökade nivåer av stress var i vissa fall kopplade till extraarbete i samband med förbättringsprojekt och värdeflödesanalys, inte resultatet av sådan verksamhet. Sammanfattningsvis beskriver författarna att det finns en enorm variation mellan olika organisationer på hur lean tolkas och tillämpas. Det finns många olika influenser om arbetsvillkor, både positiva och negativa. I större delen av de organisationer som studerats ansåg en majoritet av arbetstagare att lean inneburit förbättrade arbetsvillkor när det gäller deltagande, lärande och utveckling och sämre arbetsvillkor i form av ökad stress och repetitivitet. Resultatet visade att få förändringar skett med de fysiska arbetsförhållandena. Vidare listades förutsättningar för ökad sannolikheten för positiva resultat vilka inkluderade ägande, ledarskapsstöd, fackligt partnerskap, deltagande i; förbättringsaktiviteter, mål, innehåll och genomförande av lean samt deltagande i förbättringar och en utvecklingsinriktad kultur. De hinder som identifierades var kortsiktigt fokus och förändringar som endast överväger ekonomiska vinster utan att ta itu med mänskliga behov eller arbetsförhållanden.

3.3 Tillämpning av lean

Sederblad (2013) beskriver lean som ett koncept med många ansikten vilket innebär att det finns många olika varianter av användande av lean. Skillnader i användandet av lean grundar sig, enligt författarna, i att de kontexter där lean införs styrs av olika nivåer och typer av kunskap, kultur och regler vilka kan ses som ett ramverk för hur och vilka delar olika verksamheter kan utnyttja konceptet. Att verksamheter besitter olika typer av kunskap innebär att verksamheterna är beroende av flertalet faktorer, så som implementeringsansvarig, och har därmed olika förutsättningar för att applicera olika former av kunskap. Det kan till exempel innebära att den implementeringsansvariga besitter god translatorkompetens (Rövik, 2008) vilket ger förutsättningar för ett lyckat genomförande. Kultur som avgörande del i hur lean används av verksamheten kan förslagsvis innebära vilken typ av motståndskraft som finns i verksamheten. Det kan innebära att det finns motstånd i form av statushierarkier som genom införandet av lean hotas. Det innebär t.ex. att de begrepp som kan benämnas som främjande för lärande i nya organisationsformer så som tillplattning av organisation, integrering, arbetsrotation och teamwork hindrats genom könsmärkning av vissa arbetsuppgifter. Abrahamssons (2009) begrepp *återställare* vilket har en bred definition och innefattar alla former av motstånd eller hinder som gör att den ursprungliga ordningen återställs vid försök till organisationsförändringar kan användas för att förklara hur kultur kan vara en förutsättning för hur konceptet appliceras. Vidare kan regler inom verksamheten påverka hur samt vilka delar verksamheten använder av konceptet lean vilket innebär att regler om arbetsvillkor i olika länder reglerar hur lean kan appliceras i verksamheter i olika länder.

Fortsättningsvis leder de olika förutsättningarna för tillämpning av konceptet till olika resultat. Sederblad (2013) sammanfattar resultatet av översikten av de studier kring lean som presenteras med att den tanke om att konceptet kan implementeras som helhetslösning genom ett sammanhållet paket av effektiva och rationella verktyg färdiga att använda i alla typer av organisationer och sammanhang är felaktigt. Sederblad (2013) lyfter resonemanget kring att det egentligen handlar om idéer som måste översättas, tolkas och anpassas innan de används i en verklig verksamhet. Det faktum att kunskap, kultur och regler kan ses som förutsättningar för hur konceptet lean tillämpas och därmed vilka effekter som blir resultat ligger till grund

för föreliggande studie vilken ämnar öka kunskapen om hur arbetsmiljö, i leankontexter, påverkar arbetstagares välbefinnande.

Vidare beskriver Røvik (2008) vikten av implementeringsprocessen i relation med konceptets resultat. Det innebär att hur konceptet implementeras påverkar tillämpningen och därmed utfallet av effekterna. Røvik (2008) beskriver behovet av translatorkompetens i moderna organisationer och menar att translatorkompetens är en avgörande framgångsfaktor om man ska lyckas med idéöverföring, att vikten av translatorkompetens i stor utsträckning förbisetts samt att genomgripande förändringar kring millennieskiftet gjort translatorkompetens till en än mer avgörande resurs. Det innebär att föreställningen om att koncepten är universella och kan användas på samma sätt i alla typer av organisationer utgör risk för misslyckade implementeringar med negativa effekter. Misslyckade försök att överföra och implementera idéer är enligt Røvik (2008) vanligt förekommande och kommer främst till uttryck genom *löskoppling* vilket innebär att idéer tas in utan att tas i bruk, *bortstötning* vilket betyder att delar av konceptet sållas bort och *oförutsedda effekter* vilket innebär att konceptet tas in och tas i bruk men att implementeringen får andra och oväntade konsekvenser. Därför framhålls translatorkompetens, eller översättningsarbete, som avgörande faktor då idéer måste översättas till lokala versioner för att vara användningsbara.

3.4 Stöd

Föreliggande studie kräver ett ramverk för att tydliggöra förståelsen av välbefinnande används Karasek och Theorells (1990) modell om krav-kontroll-stöd för att förstå orsakerna till effekterna av lean på arbetstagares välbefinnande. Karasek och Theorells (1990) modell utvecklades i slutet på 70-talet och beskrivs som att den oftast används för att analysera psykosociala arbetsförhållanden i arbetslivet utifrån parametrarna krav, kontroll och stöd. Karasek och Theorell (1990) förklarar parametern krav med psykologiska stressfaktorer i arbetsmiljön och ger exempel på att krav kan grunda sig i tidspress eller påfrestande uppgifter. Huruvida det leder till stress berörs av de andra parametrarna fortsätter Karasek och Theorell (1990) där parametern kontroll står för beslutsutrymme, kontroll och påverkan som individen har över planering och utförande av det egna arbetet. Vidare är den tredje parametern socialt stöd en viktig del i avgörandet av individens hälsa där Karasek och Theorell (1990) förklarar att införandet av socialt stöd leder till att hälsan antingen stärks eller försvagas. Även då sambandet mellan socialt stöd och hälsa är svårt att mäta kan en stark stödstruktur och ett gott socialt klimat generera motståndskraft, harmoni och en buffert mellan stressfaktorer och hälsa för individen (Karasek & Theorell, 1990). Teorin kommer, som ovan nämnt, användas för att förstå orsakerna till effekterna av lean på arbetstagares välbefinnande. Det centrala ramverket för föreliggande studies förståelse av välbefinnande är däremot teorin om KASAM.

3.5 Välbefinnande

Teorin om KASAM utvecklades av Aaron Antonovsky för att förstå vad det är som gör att vissa människor klarar livets motgångar utan att få sämre hälsotillstånd, tillskillnad från andra människor vilka inte undkommer motgångar med god hälsa i behåll. WHO (2002) anger att hälsopromotion på arbetsplatsen bör ha fokus på faktorer som kan främja hälsa, så som individens KASAM, känsla av sammanhang. Det innebär främjande av arbetstagarens välbefinnande med fokus på de tre grundläggande faktorerna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Då arbetsplatser som är begripliga, hanterbara samt meningsfulla anses stärka arbetstagarnas KASAM samt vara en bra utgångspunkt för att undersöka medarbetarnas hälsa respektive hur hälsan är i relation med olika arbetsförhållande (Tangen & Conrad, 2009) kommer de grundläggande faktorerna i KASAM användas för att skapa förståelse för de effekter arbetsmiljö, i leankontexter, som redovisas påverkar arbetstagares förutsättningar för

välbefinnande. Teorin om KASAM har sedermera vidareutvecklats för att med fördel användas för att tolka arbetsplatsers förutsättningar för känsla av sammanhang (Hansson, 2004). Vidareutvecklingen av KASAM ses som ett användbart ramverk för att analysera effekterna av arbetsmiljö, i leankontexter, på välbefinnande. Förutsättningar för *begriplighet* skapas genom förutsättningar för kunskap om omvärlden, branschen, företagets historia, företagets organisation, arbetsinnehållet, arbetsmiljön, den egna rollen samt förändringar respektive feedback från chefer, arbetskamrater och kunder. Förutsättningar för *hanterbarhet* på arbetsplatsen kan, enligt teorin, skapas genom resurser och stöd så som material och verktyg, människor, tydlighet i organisationen samt klara riktlinjer respektive påverkningsmöjligheter kring arbetstakten, arbetets planering samt beslut. Vidare genom kompetens i form av yrkeskunskande, social kompetens, kommunikation respektive förutsättningar för psykisk- och fysisk ork, distansering samt pauser. Slutligen kan förutsättningar för *meningsfullhet* på arbetsplatsen skapas genom motivation i form av visioner, mål, rimlig lön och förmåner respektive genom värderingar så som etik och moral, centrala värderingar, rättvis behandling och positiva upplevelser så som relationer till arbetskamrater och chefer, humor, trevlig arbetsmiljö, variation i arbetet samt trivselaktiviteter (Hansson, 2004). De tre grundläggande faktorerna, samt de beskrivande begrepp kopplade till faktorerna, kommer att användas som teoretiskt ramverk för att förstå de effekter på arbetstagares förutsättningar för välbefinnande som presenteras.

3.6 Delaktighet

Orsaker till effekter analyseras gemensamt med teori om delaktighet. Thelander (2003) beskriver att delaktighet, gemensamt, med dialog och återkoppling var centrala begrepp i studien, vilken avsåg att öka kunskap om hälsofrämjande förändringsarbeten. Thelander (2003) beskriver att delaktighet, dialog och återkoppling var gemensamma nämnare för effektiva förbättringar mot ökad hållbarhet. Det beskrivs att organisationens utformning är av lägre vikt om möjligheter för delaktighet erbjuds. Det då möjlighet för delaktighet ger utrymme för samtal, kunskapslösning och påverkningsmöjligheter vilket reducerar risken för att arbetstagare utsätts för påfrestande psykologiska krav. Delaktighet beskrivs som ett nyckelbegrepp för att ta tillvara mänskliga resurser och uppnå hållbarhet. Vidare beskriver Thelander (2003) vikten av att arbetstagaren har kunskap om helhet, ramar, mål och uppgifter. Risk för ”falsk” delaktighet, vilken innebär att arbetsgivaren kräver delaktighet utan att tillgå nödvändiga resurser eller ett vagt medbestämmande, riskerar att ingen förändring sker eller i värsta fall att en försämring av situationen sker. De menar att delaktighet, dialog och återkoppling utgör reflektionsutrymme för arbetstagare i förändringsprocesser, vilka ofta förändrar arbetssituationen snabbt. Ett reflektionsutrymme som reducerar risken för att verksamheten faller offer för effektiviseringen framför att nå främjande resultat. Fortsättningsvis framhålls vikten av att en lyhörd ledning som öppnar för kommunikation och fysiska lokaler som tillåter dialog och kunskapsbildning är förutsättningar för delaktighet. Thelanders (2003) resonemang, baserade på forskning kring förändringsarbete används i relation till de orsaker till effekter som analyseras under Resultat och analys.

4. Metod

I följande text beskrivs förförståelsen, insamlingsprocessen samt bearbetningen av det empiriska materialet. Med ett kritiskt förhållningssätt tydliggörs de ställningsstagande som gjorts.

4.1 Förförståelse

4.1.1 Utgångspunkt

Den kvalitativa tolkningsprocessen kom att inspireras av hermeneutiken (Frejes & Thornberg, 2009) vilket innebar att en absolut sanning inte eftersöktes eftersom det enligt den hermeneutiska kunskapsteorin inte finns någon sådan sanning. Då studiens mål var att förhålla sig till hermeneutik följdes ansatsen inte rakt av utan målet var att undersöka vad det är som visar sig och vad innebörden i det är, med medvetenhet kring tolkning som forskningsmetod. Inspiration av hermeneutiken innebar medvetenhet i att tolkningen växer fram genom individens förförståelse och möten med nya erfarenheter och idéer vilket leder till ny förståelse som i sin tur blir förförståelse i kommande tolkningsansatser. Studien utgick främst från en abduktiv ansats då effekter och orsaker till effekter eftersöktes utifrån empiri och teori, varvat med vart annat. Analysen av resultatet utgick emellertid från den teoretiska modellen om KASAM samt teori om tillämpning, delaktighet och stöd vilket innebar en deduktiv analys av materialet.

4.1.2 Forskningsöversikt

Enligt Backman (2008) är målsättningen med forskningsöversikter att åstadkomma generaliseringar, söka kausala samband, utveckla teorier eller söka praktiska tillämpningar. Det innebär att forskningsöversikter, tillskillnad från litteraturgranskningar vars syfte är att komprimerat *sammanställa* all litteratur inom ett givet område, har en ambition om att bidra till kunskapsfältet med nya begrepp eller djupare analyser. Syftet med föreliggande studie var därmed att utföra en djupare analys av sambandet mellan lean i arbetsmiljö och arbetstagares individuella välbefinnande, utifrån teorin om KASAM. Det då det fanns motsägande kunskap i fältet, kring lean i arbetsmiljö och arbetstagares individuella välbefinnande, vilket Backman (2008) betonar som en av de vanligaste indikatorerna för behov av en forskningsöversikt. För att undvika att genomgången av data genererar en granskning, och därmed utgör en upprepning av litteraturen på området, istället för en integrerad översikt av kunskapsläget anser Backman (2008) att forskaren bör ha en strategi eller ett ledmotiv för studien. Ett lämpligt arbetssätt är då att börja studien med en fråga som får resultera i ett antal problemformuleringar. Följande problemformuleringar utformades utifrån syftet: *Vilka positiva och negativa effekter har arbetsmiljö i leankontexter på arbetstagares välbefinnande samt vilka orsaker beror utfallet av effekter på och hur kan dessa förstås.*

Formuleringar utformades utifrån Backman (2008) fyra centrala begrepp vägledningsbegrepp: *generalisering*; med vilken säkerhet kunde resultatet i primärstudierna gälla en hel population av personer, grupper, miljöer osv, *kausalitet*; kunde slutsatsen om att en egenskap eller variabel orsakar eller indikerar en orsak med säkerhet dras, *teoretisering*; hur vida utvecklades och fördes teoretisk- och begreppslig förståelse framåt av forskningen och *tillämpning*; vilken var avsikten kring att praktiskt omsätta resultat och metoder.

4.2 Insamlingsprocess

4.2.1 Urval steg 1

Resultatet av sökningarna gav tio vetenskapliga artiklar som analyserades, en av studierna var utförd med kvalitativ metod, sex med kvantitativ och tre med mixad datainsamlingsmetod. Ambitionen var att finna artiklar som beskrev lean ur flera olika perspektiv samt i olika kontexter. Datainsamlingens sökprocess dokumenterades för att insamlingen av data skall vara av relevans. Sökningar gjordes i databaserna ProQuest, PubMed och SAGE Journals Online.

Sökningsprocessen i databaserna gjordes utifrån följande kriterier:

Inklusionskriterier:

full text

peer review

skrivna på engelska

publicerade i vetenskapliga tidskrifter

publicerade mellan 2000-2015, för aktuell forskning

tillgängligt abstract

Exklusionskriterier:

översiktsartiklar, eftersom dessa är andrahandskällor

artiklar skrivna på andra språk än engelska

artiklar publicerade före år 2000

Därefter valdes de tio artiklarna utifrån ytterligare två kriterier:

- praktiker definierade som lean
- effekter accepterade som arbetstillfredsställelse eller välbefinnande.

Tabell 1: Databassökning i ABI/INFORM GLOBAL, ProQuest.

Alla sökningar gjordes utifrån fulltext och peer reviewed.

Sökningarna utfördes mellan 20150413-20150421.

Sökord	Identifierade artiklar	Granskade abstract	Granskade artiklar	Inkluderade artiklar
lean production and job satisfaction and employee and effects	797	252	79	4
lean production and wellbeing	204	43	21	3
lean production and working environment and psychosocial	85	30	12	1

Tabell 2: Databassökning i SAGE, SAGE Journals Online.
 Alla sökningar gjordes utifrån fulltext och peer reviewed.
 Sökningarna utfördes mellan 20150413-20150421.

Sökord	Identifierade artiklar	Granskade abstract	Granskade artiklar	Inkluderade artiklar
lean production and job satisfaction and employee and effects	432	100	12	3
lean production and wellbeing	14	14	10	9
lean production and working environment and psychosocial	7	7	4	1

Tabell 3: Databassökning i PubMed.
 Alla sökningar gjordes utifrån fulltext och peer reviewed.
 Sökningarna utfördes mellan 20150413-20150421.

Sökord	Identifierade artiklar	Granskade abstract	Granskade artiklar	Inkluderade artiklar
lean production and job satisfaction and employee and effects	305	60	12	4
lean production and wellbeing	3	3	2	0
lean production and working environment and psychosocial	68	29	5	4

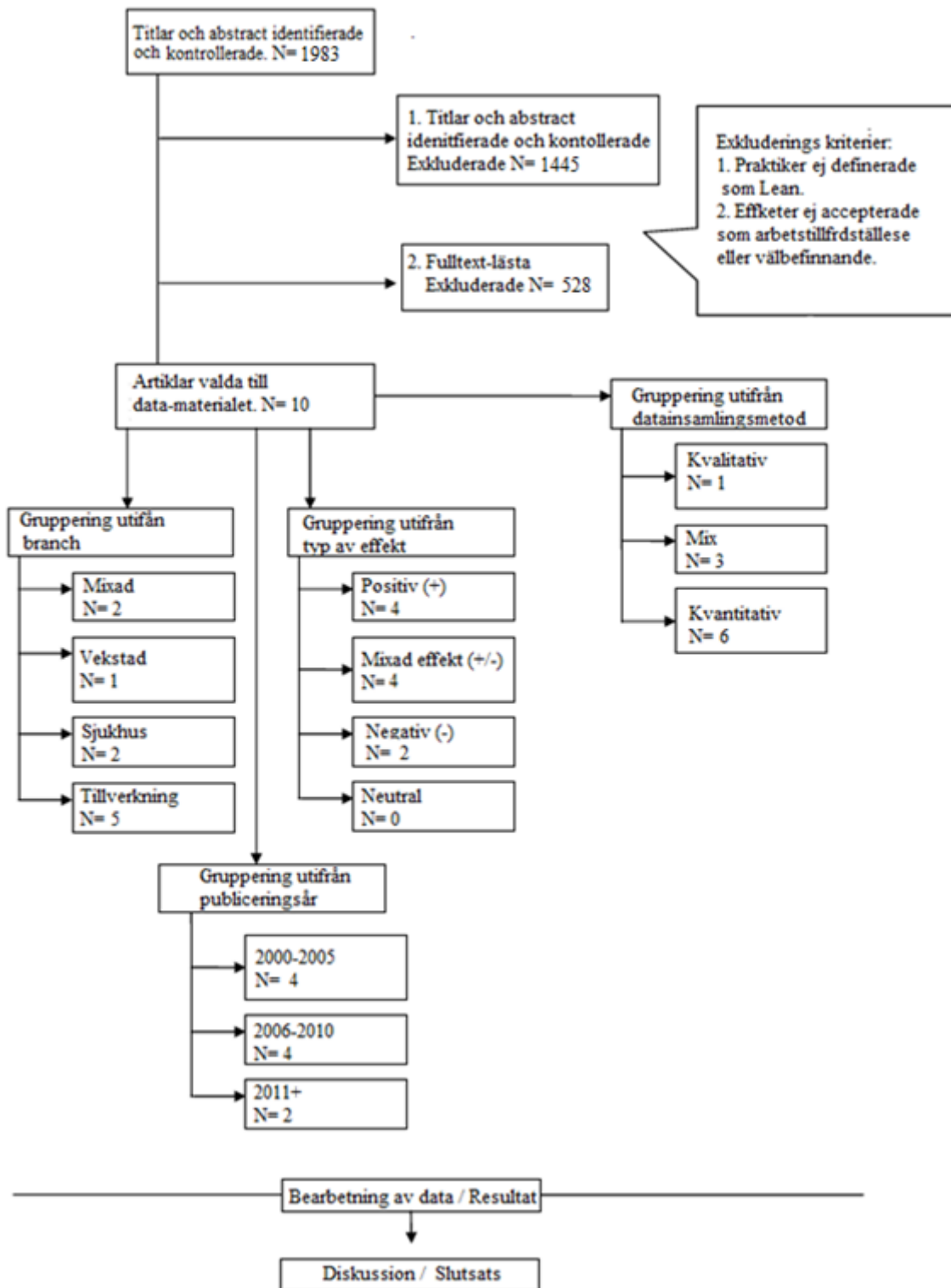
4.2.2 Urval steg 2

Under sökningarna valdes artiklar utifrån abstracts, efter att de lästs igenom. Vid en första genomgång lästes alla titlar och utvalda abstracts igenom och de artiklar som verkade vara av relevans för studiens syfte valdes ut. Då studiens syfte var att skapa ökad förståelse för effekterna av arbetsmiljö i leankontexter påverkan på arbetstagares välbefinnande exkluderades studier som enbart haft en medicinsk eller fysisk inriktning. Det innebär att de studier som studerat fysiska sjukdomar vals bort i avgränsningen till arbetstagares välbefinnande. Studier där de aktuella frågeställningarna inte kunde särskiljas från andra frågeställningar exkluderades. Vidare innebar den fortsatta läsningen identifiering av artiklar som inte svarade mot studiens syfte och de valdes då bort.

- Sökningen i ABI INFORM, ProQuest, resulterade i åtta valda artiklar. Vid ytterligare granskning exkluderades två av dessa eftersom de inte motsvarade syftet i studien. Sex artiklar återstod och en av dem återfanns även i PubMed. Fem artiklar återstod för analys.
- Sökning i SAGE gav 13 valda artiklar varav åtta inte motsvarade syftet. En av artiklar återfanns i tre sökningar. Sökningarna i SAGE resulterade i tre, för studien, användbara artiklar.
- Sökning i PubMed resulterade i åtta valda artiklar. Ytterligare granskning av dessa visade att en inte motsvarade syftet, två återkom i vardera två sökningar och en fanns redan i sökningen i ABI INFORM. Fyra artiklar återstod och en av dessa fanns i två sökningar. Tre artiklar återstod för granskning.

Manuella sökningar gjordes inte. Ovanstående sökningar bedömdes ändå ge ett tillräckligt brett material för studien.

FIGUR 2: Flödesschema



4.2.3 Urval steg 3

Urvalet av informationen från datainsamlingsmaterialet var av stor vikt. Backman (2008) nämner urval av information, i form av inkludering och exkludering av material från valda studier till rapporten som problem för forskningsöversikter. För att angripa detta problem föreslår Backman (2008) en skriftlig registrering av sina iakttagelser i ett form av kodningsschema, vilket generellt bör innehålla; *förutsättningar och antaganden* vilket tydliggör författarnas antaganden och hur vida de är realistiska och trovärdiga, *giltighet* vilket tydliggör de stöd som presenteras för argumentation och påstående samt hur vida de är i samklang med den litteratur som refereras, *konsistens* vilket tydliggör om de argument som förs är internt konsistenta eller motsäger varandra, *implikationer* vilket ger utrymme för analyser kring vilka implikationer en utsaga leder till samt om de förstärker eller försvagar argumenten och slutligen *betydelse* vilket tydliggör om betydelsen i utsagor motiverats. Därav används kodningsschemat i tabell 4 för tydliggörande av urval av information i föreliggande studie. Urvalet av information är ett kritiskt moment då författaren måste vara uppmärksam på att det inte är egna åsikter som redovisas i resultatet (Friberg, 2006). Valet av att kvalitativt studera datainsamlingsmaterialet gjordes då styrkan i kvalitativa studier är att redogörelser för människors upplevelser och åsikter ger kunskaper om sociala företeelser vilket leder till en förståelse för andra människors livsvillkor (Fejes & Thornberg, 2009). Tabell 4 visar de övergripande iakttagelserna från respektive studie.

Tabell 4: Sammanfattning kodningsschema

	1 Förutsättningar och antaganden	2 Giltighet	3 Konsistens	4 Implikationer	5 Betydelse
Ulhassan et al. (2014)	relation LP och psykosocial arbetsmiljö	påstående i samklang med stöd från litteratur	utsagor och argument är internt konsistenta = stödjer varandra	Förstärker implikationer .	motiverar betydelse.
Wickramasinghe & Wickramasinghe (2011)	hypoteser om upplevt org. stöd och deltagande i beslutfattande.	Argument i samklang med stöd från litteratur.tydliggjorda inkonsekvenser.	utsagor och argument är internt konsistenta = stödjer varandra	Förstärker implikationer .	motiverar betydelse.
Conti et al. (2006)	hypoteser om stress och Lp relation utifrån K-K-S modellen.	påstående ej i samklang men väl argumenterade för	utsagor och argument är internt konsistenta = stödjer varandra	implikationer förstärks.	motiverar delvis betydelse.
Schouteten & Benders (2004)	kvalitet i arbetsliv bedöms utifrån K-K-S	argument i samklang med liknande studier.	utsagor och argument är internt konsistenta = stödjer varandra	implikationer förstärks	motiverar betydelse.
Vidal (2007)	realistiska antagande om förutsättningar	argument delvis i samklang med tidigare studier	utsagor och argument är internt konsistenta = stödjer varandra	implikationer försvagas	betydelse betonas och motiveras
Saurin & Ferreira (2008)	söker tidigare beprövade hypoteser med ny metod	argument i samklang med tidigare studier	utsagor och argument är internt konsistenta = stödjer varandra	implikationer förstärks	betydelse motiveras
Sverke et al. (2008)	förutsätter skillnad beroende på implementering	argument i samklang med tidigare studier	utsagor och argument är internt konsistenta = stödjer varandra	implikationer förstärks	betydelse motiveras trots äldre data
Parker (2003)	arbetsmiljövillkor är avgörande för arbetstagares attityder och beteenden.	argument i samklang med tidigare studier	utsagor och argument är internt konsistenta = stödjer varandra	implikationer förstärks	motiverar betydelse.
Jackson & Mullarkey (2000)	applicering av arbetsmiljö påverkar arbetstagares välmående	påstående ej i samklang men väl argumenterade för	utsagor och argument är internt konsistenta = stödjer varandra	implikationer försvagas	motiverar betydelse.
Anderson-Connolly et al. (2002)	relation LP och psykosocial arbetsmiljö	Argument i samklang med stöd från litteratur	utsagor och argument är internt konsistenta = stödjer varandra	implikationer förstärks	betydelse betonas och motiveras

4.3 Analysmetod

Den struktur som användes vid granskningen av datainsamlingen var att söka efter teman som beskrivs som effekter av lean på välbefinnande. Kodningen innebar att de valda artiklarna lästes med öppenhet och följsamhet, där en uppfattning om respektive artikels innehåll kunde skapas. Därefter kodades artiklarna efter positiva-, negativa effekter och orsaker.

Analysmetoden för studien utgick delvis från en deduktiv ansats utifrån teori (Frejes & Thornberg, 2009). Frejes och Thornberg (2009) belyser risken med ett deduktivt förhållningssätt då de menar att forskaren riskerar att bli mindre känslig för empirin då hen är mer mottaglig för den typ av empiri som bevisar eller stödjer teorin. Då effekterna tolkades utifrån den teoretiska modellen om KASAM kom första analysdelen att utgå från en deduktiv ansats där parametrarna i modellen användes som ett filter för att få en bild av effekternas relevans. Vidare tematiserades orsakerna till effekternas utfall utifrån frekvens och analyserades därefter i relation med tidigare forskning och teori kring resultatet, vilket innebär ett induktivt förhållningssätt. Sammanfattningsvis kan en abduktiv ansats urskiljas, då företeelser har tolkats utifrån ett tänkt sammanhang för att förstå dem på ett nytt sätt.

Därefter analyserades orsakernas frekvens för att bidra till mer analysdjup. Det innebar orsakernas betydelse illustrerades i en tabell där respektive studie synliggordes. Slutligen utvecklades en ny modell för att bidra till förståelsen av föreliggande studies kunskapsbidrag.

4.4 Etiska överväganden

Angående etiska ställningstagande bör främst de fyra forskningsetiska aspekter bejakas (Vetenskapsrådet, 2011); *informationskravet* vilket innebär att forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte, *samtyckeskravet* vilket innebär att deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan, *konfidentiellskravet* vilket innebär att uppgifter om alla ingående personer i en undersökning skall ges största möjliga konfidentialitet och att personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem, samt *nyttjandekravet* vilket innebär att uppgifter insamlade om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål.

Dessa aspekter gäller de studier som behandlar material direkt kopplade till individer. Då materialet som används i forskningsöversikten är officiellt förväntas de forskningsetiska aspekterna vara följda i respektive studie. I föreliggande studie avser de forskningsetiska aspekterna i första hand urval av artiklar och presentationen av resultatet. Det innebär att de artiklar som utgör datamaterial i litteraturoversikten redovisats och arkiverats på ett säkert sätt samt att alla väsentliga resultat presenteras, inte enbart dem som stöder forskarens egen uppfattning.

5. Resultat och analys

nedan följer resultat och analys av de effekter och orsaker till effekter som framkom i resultatet.

I första delen presenteras och analyseras effekterna på välbefinnande utifrån teorin om KASAM på arbetsplatsen (Hansson, 2004). De tre grundläggande faktorerna hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet användas som teoretiskt ramverk för att förstå effekterna av lean på arbetstagares förutsättningar för välbefinnande. I andra delen analyseras de orsaker till effekterna som framkommit. Resultat och analys presenteras gemensamt då de är djupt integrerade.

Tabell 5: Resultatöversikt

	1 POSITIVT	2 NEGATIVT	3 ORSAKER
Ulhassan et al. (2014)	ökat engagemang, trygghet	minskat engagemang	Stöd, kontroll
Wickramasinghe & Wickramasinghe (2011)	engagemang, tillfredsställelse och arbetsglädje		delaktighet och organisatoriskt stöd
Conti et al. (2006)	minskad stress genom teamarbete och stöd i form av kollegor	ökad stress genom höjd arbetstakt, fler antal timmar, känsla av skuld för avvikelser, brist på redskap, ergonomiska svårigheter.	stöd, kontroll, intensitet
Schouteten & Benders (2004)		låg arbetsglädje, lågt engagemang, låg tillfredsställelse.	låg jobbstyrning i form av att påverka arbetsuppgifter, monotomt och upprepande arbetsuppgifter, små möjligheter för personlig- och kunskapsutveckling.
Vidal (2007)	möjlighet för input	otrygghet	decentralisering, kaizen
Saurin & Ferreira (2008)	höga nivåer av frihet, ökad autonomi, möjlighet till professionell utveckling, valbara pauser, motivation	hög arbetsbelastning otrygghet	genom minskad osäkerhet, tillräckliga resurser och tid. ej så standardiserat, ansvar och decentralisering, lednings bekräftelse av allas roll i processen.
Sverke et al. (2008)	positiva uppfattningar om förändringen, rättvisa, engagemang och attityd.	osäkerhet, brist på möjlighet för deltagande och organisatoriska mål.	implementering: proaktivt eller reaktivt
Parker (2003)		minskat engagemang och egenförmåga, ökad jobbrelaterad depression.	minskad; autonomi, utnyttjande av kompetens och möjligheter för deltagande.
Jackson & Mullarkey (2000)	autonomi, större möjlighet för kompetensutnyttjande.		högre övervakning och arbetsgrav, möjlighet till deltagande
Anderson-Connolly et al. (2002)	arbetstillfredsställelse, autonomi, minskad stress	ökad stress, försämrad hälsa för arbetstagare,	ökad intensitet, teamarbete, kompetenshöjning

5.1 Effekter

Analysen av effekter av lean visar varierade resultat men kan kategoriseras efter följande tema då de förekommit mest frekvent. Teorin om KASAM på arbetsplatsen (Hansson, 2004) användas som teoretiskt ramverk för att förstå effekterna av lean på arbetstagares välbefinnande.

5.1.1 Engagemang

Schouteten och Benders (2004) studie visar att flera arbetstagare rapporterade låg nivå av engagemang, i en leankontext. Motivation, vilket kan kopplas till engagemang, är enligt Hanssons (2004) bidragande till meningsfullhet vilket innebär att låg nivå av engagemang kan bidra till låg nivå av välbefinnande. Det då arbetstagarens förutsättningar för välbefinnande reduceras i form av minskad meningsfullhet. Även Parkers (2003) longitudinella studie visar att arbetstagare i alla grupper påverkades negativt med minskat organisatoriskt engagemang och egenförmåga vid implementering av lean. Parker (2003) beskriver även hur beteenden kopplade till engagemang, så som prestanda, närvaro och innovation påverkades negativt av implementeringen. Det tyder på att lean kan vara kopplat till minskat välbefinnande i form av minskat engagemang. I motsats till föregående resultat kring leans effekter på engagemang indikerade Saurin och Ferreras (2008) studie emellertid på att engagemang i form av motivation ökat i samband med införandet av det nya systemet. Skillnader i resultatet indikerar därmed att lean påverkar engagemang men att det inte är direkt kopplat till negativa eller positiva effekter och kan förslagsvis förstås i relation med Sverke m.fl. (2008) studie vilken rapporterade negativa effekter på engagemang i en verksamhet där lean implementerats reaktivt respektive positiva effekter på engagemang i en verksamhet där lean implementerats proaktivt. Författarna (Sverke m.fl., 2008) förklarade proaktiv implementering som en preventiv insats vilken erbjöd delaktighet i implementeringsprocessen respektive reaktiv som en implementering i återverkande syfte med små möjligheter för delaktighet i implementeringsprocessen. Arbetstagarna från verksamheten med proaktiv implementering upplevde, enligt resultatet av Sverke m.fl. (2008) studie, fler möjligheter till delaktighet samt gynnsammare uppfattningar om förändringsarbetet samt mer främjande resultat angående organisatorisk rättvisa, deltagande i förändringsarbetet, attityd till nedskärningar samt engagemang för att uppnå målen för omstruktureringen. Arbetstagarna från verksamheten med proaktiv implementering rapporterade vidare högre nivåer av organisatorisk rättvisa, mer deltagande i beslutfattande samt starkare engagemang i förändringsarbetet jämfört med arbetstagare från verksamheten med reaktiv implementering. Det innebär att möjligheter för delaktighet i implementeringsprocessen var avgörande för hur lean påverkade engagemang. Även Ulhassans (2014) studie indikerade effekter på nivåer av engagemang då resultatet visade att engagemang ökade i den verksamhet där lean implementerats fullständigt respektive reducerades i den verksamhet där lean implementeras ofullständigt.

Vidare visade Wickramasinghe och Wickramasinghes (2011) studie samband mellan deltagande i beslutsprocesser och engagemang samt arbetsglädje. Det innebär att möjligheter för arbetstagare att delta i arbetet ökade effektivt engagemang och arbetsglädje. Det bekräftar resonemang kring välbefinnande och KASAM på arbetsplatsen om att arbetstagares upplevelser av förändringar tenderar att vara mer positiv vid medbestämmande. Resultatet av föreliggande forskningsöversikt visar att tidigare studier kring arbetstagare från verksamheten med proaktiv implementering rapporterar fler möjligheter att delta i förändringsarbetet jämfört med arbetstagare på verksamheten med reaktiv implementering. Skillnaden mellan de berördas inställning till förändringsarbetet var att attityder till nedskärningar var signifikant

mer positivt i den proaktiva verksamheten (Sverke m.fl., 2008). Arbetstagarna från verksamheten med proaktiv implementering rapporterade vidare högre nivåer av organisatorisk rättvisa, mer deltagande i beslutfattande samt starkare engagemang i förändringsarbetet jämfört med arbetstagare från verksamheten med reaktiv implementering. Enligt teorin om KASAM är påverkningsmöjligheter och upplevd rättvisa centrala delar för goda förutsättningar till hanterbarhet respektive meningsfullhet vilket främjar välbefinnande. Det kan förklaras i relation med ovanstående resultat kring arbetstagarna, från verksamheten med proaktiv implementering, rapporterade nivåer av deltagande i beslutfattande samt starkare engagemang i förändringsarbetet i förhållande till arbetstagarna från verksamheten med reaktiv implementering. Försättningsvis indikerar det att en deltagande implementering kan kopplas med positiva effekter på engagemang och arbetstagares välbefinnande.

Sverke m.fl. (2008) fann att deltagande i beslutsfattandet, gemensamt med, utveckling av en gemensam syn på hur man kan organisera sig för att skapa utbrett engagemang för organisatoriska mål på lång sikt var avgörande för organisationer som står inför nedskärningar för att möjliggöra för arbetstagare att delta i identifieringen av problem organisationen står inför. Detta innebär att en proaktiv implementering kan främja arbetstagarnas attityder och välbefinnande och de kommer sannolikt att vara mer positiva vilket underlättar för organisationen att vända nedgången vilket kan kopplas till att Hanssons (2004) beskriver kring att tydliga mål och visioner kan bidra till meningsfullhet genom motivation och engagemang då arbetstagaren har förståelse för vilket mål, och varför, hen strävar mot.

5.1.2 Stress

Angående stress visade Conti m.fl. (2006) studie effekter i form av ökad stressnivå och känsla av skuld för avvikelser. Resultatet av Conti m.fl. (2006) studie visar vidare att stöd gav positiva effekter av lean i form av förhållandet mellan teamarbete och stress. Conti m.fl. (2006) studie indikerar därmed på att lean i sig inte är stressfull och att effekterna på arbetstagarnas välbefinnande inte är förutbestämda. Det tolkas som att effekten stress är kopplad till val av management i utformning och drift av lean systemet. Conti m.fl. (2006) beskriver att Karasek-modellen, som användes som ramverk vid studien, kopplar låg kontroll till hög stress men Conti m.fl. (2006) studie visar att låg kontroll förbättrade både produkt- och arbetslivets kvalitet. Författarna för ett resonemang kring att hög produktkvalitet kan ge arbetstagarna upplevd stolthet samt känsla av anställningstrygghet vilket kan förklara varför låg kontroll inte var genererade hög stress. Det innebär att andra faktorer kan väga upp negativa effekter vilket kan förstås i relation till att KASAM består av tre huvud komponenter (Hansson, 2004) vilka gemensamt utgör förutsättningar för välbefinnande. Att det är tre komponenter som samspekar innebär därmed att en komponent kan kompensera för brister i en annan komponent vilket förklarar att anställningstrygghet kan kompensera bristande kontroll vilket i sig kan generera stress. Vidare indikerar Anderson-Connolly m.fl. (2002) studie på liknande effekter som Conti m.fl. (2006) studie i form av att ökningen av arbetsplats intensitet, arbetstakt, var i korrelation med de största ökningarna i stress samt försämrat hälsotillstånd. När det gäller nivå av stress, indikerade resultaten av Saurin och Ferreiras (2008) studie att arbetstagarna var stressade och att stressnivån ökat. Arbetstagarna angav att irritation och ångest var de mest centrala symptomen på upplevd stress. De flesta orsakerna till stress var associerade med egenskaperna i produktionssystemet, t.ex. ökat ansvar, strikta normer kring hushållning, hög arbetsbelastning, hög arbetstakt och press på att presentera idéer. Den mest frekventa faktorn som rapporterades vara kopplad till stress var otrygghet. Sverke m.fl. (2008) fann, som ovan nämnt, att deltagande genom påverkningsmöjligheter i beslutsfattandet var avgörande för organisationer som står inför nedskärningar för att möjliggöra för arbetstagare att delta i identifieringen av problem organisationen står inför.

Detta innebär att en proaktiv implementering kan främja arbetstagares välbefinnande genom en deltagande implementering vilken skapar förutsättningar för påverkningsmöjligheter då påverkningsmöjligheter, enligt teorin om KASAM på arbetsplatsen, är avgörande för välbefinnande i form av reducering av stress (Hansson, 2004). Hanterbarhet som främjande för välbefinnande på arbetsplatsen påverkas vidare av resurser och stöd vilket utgörs av tillfredställande tillgång till material och verktyg samt samarbete med chefer och kollegor (Hansson, 2004). Det då tillgång av resurser och stöd kan reducera risken för stress genom känsla av ohanterbara krav. Anderson-Connolly m.fl. (2002) studie visare att lagarbete bidrog till reducerad stress och lägre nivå av skadliga beteenden för chefer. Det innebär att lean inte uteslutande genererar negativa effekter av stress utan även positiva i form av reducerad stress. Anderson-Connolly m.fl. (2002) anger en rimlig förklaring till dessa fynd för chefer då det kan innebära att socialt och organisatoriskt stöd för de som redan har betydande autonomi och självständighet kan ytterligare ökning av eget ansvar leda till ytterligare isolering, ansvar och ansvarstagande i situationer där eget arbete utgöt en stressor snarare än att verka empowering.

5.1.3 Trygghet

Resultatet av Vidals (2007) studie om lean i relation med empowerment och arbetstillfredsställelse visar rapporterad otrygghet av arbetstagarna på grund av brist i deltagande i beslutfattning trots införandet av kaizen, vilket beskrivs som ett system med syftet att just möjliggöra för arbetstagare att vara delaktiga i förändringsarbetet (Von Thiele m.fl., 2013), samt risk för ångest kopplat till mer ansvar genom decentralisering. Trygghet kan förslagsvis uppnås genom tydlighet i organisationen, kunskap om den egna rollen och förändringar i organisationen då det enligt Hansson (2004) bidrar till främjad begriplighet och hanterbarhet vilka förbättrar välbefinnande enligt KASAM. Det kan därmed kopplas till delaktighet i beslutsprocesser i lean då det genererar kunskap om den egna rollen och förändringen genom information och tydlighet i organisationen. Även Saurin och Ferreiras (2008) studie visar att trygghet påverkas av införandet av lean. Saurin och Ferreiras (2008) studie visar däremot en ökning av motivation vilket enligt resultatet av studien berodde på minskad osäkerhet kring arbetsuppgifterna. Resultaten i Saurin och Ferreiras (2008) studie visade att arbetstagarna ansåg att arbetsförhållanden var skapliga och att de hade förbättrats efter införandet av lean. Det innebär att effekten trygghet verkar uppträda både positivt och negativt efter införandet av lean. Sverke m.fl. (2008) studie visar i linje med tidigare studier att trygghet är i relation med införandet av lean då studien visar att arbetstagare i verksamheten med proaktiv implementering rapporterade mindre osäkra anställningsförhållanden och mindre otrygghet vilket tyder på att en deltagande tillämpning av lean är i relation med utfallet av otrygghet. Sverke m.fl. (2008) forskning dokumenterade negativa effekter av ett reaktivt införande av lean i form av osäkerhet i arbetsrollen bland arbetstagare vilket enligt författarna kan förklaras av bristen på tydlig arbetsfördelning i den reaktiva verksamheten. Det bekräftar Hanssons (2004) utvecklade teori om KASAM på arbetsplatsen vilken förutsätter att bristfällig kunskap om arbetsfördelningen och den egna rollen bidrar till försämrat välbefinnande genom osäkert i arbetsrollen. Resultat bidrar därmed till befintlig kunskap genom att ge stöd för uppfattningen att en proaktiv hållning till förändring sannolikt bidrar till att undvika en del av de negativa effekterna på arbetstagare lean kan generera. Sverke m.fl.(2008) studie visar vidare att arbetstagare i verksamheten med proaktiv implementering rapporterade mindre osäkra anställningsförhållanden och mindre osäkerhet i arbetsrollen än arbetstagarna från verksamheten med den reaktiva implementeringen, trots att ingen skillnad fanns angående rapportering om känsla av att vara överbelastad. Det innebär att arbetstagarna i verksamheten med den proaktiva implementeringen, med möjliggör för delaktighet, enligt teorin om KASAM, haft större förutsättningar för välbefinnande.

Resultatet av Saurin och Ferreiras (2008) studie visar att upplevelse av möjligheter för professionell utveckling rapporterades ha ökat vilket kopplades till införandet av ansvar genom decentralisering och ledningens bekräftande av allas roll i processen. Ansvaret genom decentralisering kan emellertid, enligt teorin om KASAM, tänkas utgöra risk för försämrat välbefinnande genom osäkerhet och kunskapsbrist kring det nya ansvarsområdet. Studien visade däremot positiva upplevelser i form av möjligheter till för professionell utveckling vilket förslagsvis kan bero på att arbetstagarna efter införandet av lean uppmuntrats till att stoppa bandet i händelse av avvikelser samt ledningens bekräftande av allas roll i processen vilket därmed kan sänka kraven för handlande på individuellt initiativ. Brist på kunskap kan vidare bidra till osäkerhet i arbetsrollen vilket enligt KASAM kan verka hämmande för välbefinnande då förutsättningarna för både begriplighet och meningsfullhet reduceras genom osäkerhet i arbetsrollen. Tidigare forskning (Hasle m.fl., 20019) har dokumenterat negativa effekter av osäkerhet i arbetsrollen bland arbetstagare i allmänhet men det faktum att arbetstagare på den reaktiva verksamheten i större utsträckning rapporterade otrygghet (Sverke m.fl., 2008) kan förklaras av bristen på kunskap om verksamheten, den egna rollen och arbetsinnehållet i den reaktiva verksamheten. Sverke m.fl. (2008) forskning visar vidare dokumenterade negativa effekter av ett reaktivt införande av lean i form av osäkerhet i arbetsrollen bland arbetstagare vilket enligt författarna kan förklaras av bristen på tydliga organisatoriska mål i den reaktiva verksamheten. Det bekräftar Hansons (2004) teori om KASAM på arbetsplatsen vilken förutsätter att bristfällig kunskap om mål och visioner bidrar till försämrat välbefinnande genom osäkert i arbetsrollen.

Saurin och Ferreiras (2008) studie visar vidare att arbetstagarana, trots monotona arbetsuppgifter, angav att arbetet var motiverade samt att motivationen ökat på i samband med införandet av lean. Enligt resultatet av studien berodde ökningen av motivation på minskad osäkerhet kring arbetsuppgifterna, dvs på grund av införandet av lean var det mer troligt att alla de resurser som behövs för att utföra arbetsuppgifter fanns tillgängliga vid behov. Det tyder på att upplevd trygghet kan bidra till motivation. Arbetstagarana rapporterade, som tidigare nämnts, att det gamla systemet präglades av stor osäkerhet. Brist på material och information, vilket ses som resurser och verktyg och utgör förutsättningar för hanterbarhet, var synnerligen vanligt förekommande och efter att ha avslutat ett uppdrag det var oklart vad de ska göra härnäst eftersom arbetstagarana var beroende av instruktioner från arbetsledare kring information om nya uppgifter. Enligt resultatet var dessa problem kraftigt nedsatta i samband med det nya produktionssystemet. Resurser och stöd i form av tydliga riktlinjer, tillräcklig tillgång till material, verktyg samt information är enligt KASAM främjande för hanterbarhet (Hansson, 2004). Det kan förklara det faktum att motivationen ökat i samband med införandet av lean. Trots tidigare resonemang kring låg kontroll kopplat till hög stress visar Conti m.fl. (2006) studie, som tidigare nämnts, att låg kontroll kan förbättra både produkt- och arbetslivets kvalitet vilket motsäger KASAM då kontroll, genom påverkningsmöjligheter, är en central del av hanterbarhet. Författarna menar att förklaringen till det oväntade resultatet kan vara att hög produktkvalitet kan ge arbetstagarana känsla av stolthet och en känsla av anställningstrygghet vilket kan förklara varför låg kontroll inte var signifikant med hög stress. Detta resonemang är fortsättningsvis i linje med KASAM då yrkeskunnande, självkänsla och trevlig miljö främjar hanterbarhet samt meningsfullhet och utgör därmed goda förutsättningar för trygghet och välbefinnande. Detta resultat indikerar på att lean i arbetsmiljö är i relation med upplevd känsla av trygghet men att effekterna kan vara både positiva och negativa.

5.1.4 Arbetstillfredsställelse

Resultaten av Wickramasinghe och Wickramasinghes (2011) studie innebär enligt författarna att när en person blir mer involverad i fullgörandet av arbetet genom deltagande i beslutsprocesser leder det till ökad individuell integrering i organisationen och arbetstillfredsställelse. Även Schouteten och Benders (2004) studie visar resultat angående arbetstillfredsställelse då resultatet indikerar låg tillfredsställelse i leankontexten, speciellt när det gäller möjligheterna till personlig utveckling och kunskapsutveckling. Beträffande tillfredsställelse visar Anderson-Connolly m.fl. (2002) studie att autonomi var i relation med tillfredsställelse, att kompetenshöjning hade reducerade effekter på tillfredsställelse samt att lagarbete visade reducerad tillfredsställelse. Det kan tolkas som att leans relation med effekter på tillfredsställelse är beroende av möjlighet för delaktighet. Resultaten indikerar däremot på risk för reducerad tillfredsställelse vid införandet av lean då flera studier presenterade resultat där lean haft negativa effekter på tillfredsställelse.

Vidare visar resultatet av Saurin och Ferreiras (2008) studie att arbetstagare, trots angivelser om hög arbetsbelastning, att de var ganska nöjda med den tillgängliga tiden för pauser, trots att de insåg att det hade minskat i samband med det nya systemet. En analys visade en stark korrelation mellan arbetstillfredsställelse med den tillgängliga tiden för pauser och arbetstagarnas tillfredsställelse med den tillgängliga tiden att utföra sina uppgifter. Det innebär goda förutsättningar för psykisk- och fysisk ork samt möjlighet för distansering vilket enligt KASAM främjar hanterbarhet och därmed välbefinnande. Det innebär att främjande av psykisk- och fysisk ork samt möjlighet för distansering enligt Hansson (2004) är avgörande förutsättningar för välbefinnande på arbetsplatsen. Resultatet av Anderson-Connolly m.fl. (2002) studie visar vidare att ökningen av arbetsplats intensitet och arbetstakt var i samband med försämrat hälsotillstånd i form av tillfredsställelse för både chefer och arbetstagare. Det indikerar brist på deltagande i form av påverkningsmöjligheter vilket påverkar förutsättningarna för ork i form av psykisk- och fysisk ork samt distansering. Det är, som tidigare nämnts, effekter som enligt Hansson (2004) hämmar förutsättningar för välbefinnande på arbetsplatsen. Arbetstagarna från verksamheten med proaktiv implementering upplevde, enligt resultatet av Sverke m.fl. (2008) studie, mer främjande resultat angående tillfredsställelse genom organisatorisk rättvisa. Upplevelse av rättvis behandling beskrivs av Hansson (2004) positiv upplevelse av värderingar vilket främjar meningsfullhet, genom tillfredsställelse, och därmed välbefinnande. Det innebär att proaktiv implementering, med möjligheter för deltagande, kan bidra till främjat välbefinnande. Angående kunskap, vilket är en central faktor för begriplighet (Hansson, 2004), visar Schouteten och Benders (2004) studie låg tillfredsställelse i leankontexter, synnerligen när det gäller möjligheter för personlig utveckling och kunskapsutveckling. Det innebär, enligt teorin om KASAM, att de leankontexter som studerats erbjuder låga förutsättningar för välbefinnande i form av få möjligheter för utveckling av kunskap kring arbetsinnehåll, arbetsmiljö samt den egna arbetsrollen och därmed arbetstillfredsställelse. Även om dessa högre kognitiva krav och ansvar kan bidra till att berika arbets kvaliteten, behövs kunskap för att tillåta arbetstagare att hantera krav på ett effektivt sätt (Karasek & Theorell, 1990) vilket förutsätter kunskap om arbetsinnehållet.

5.1.5 Sammanfattning

Första analysdelen ämnar besvara första forskningsfrågan: Vilka positiva och negativa effekter har arbetsmiljö i leankontexter på arbetstagares välbefinnande?

Sammanfattningsvis visar analysen att engagemang, stress, trygghet och arbetstillfredsställelse är effekter som påverkar välbefinnandet vilka kan kopplas till införandet av lean. Däremot visar analysen att alla effekterna ger både positiva och negativa utfall vilket innebär att det

inte går att fastställa att lean i sig genererar positiva eller negativa effekter på välbefinnandet. Däremot kan de fyra effekterna tolkas vara i samband med införandet av lean, men med olika utfall. Analysen visar att de fyra effekter på välbefinnande som visats vara i relation med lean är i linje med förutsättningar för välbefinnande utifrån beståndsdelarna i KASAM (Hansson, 2004).

5.2 Orsaker

Analysen av orsaker till effekternas utfall kan kategoriseras efter följande tema då de förekommit mest frekvent. Teori kopplad till begreppen används för att förstå orsakerna till utfallet av effekterna av lean på arbetstagares välbefinnande.

5.2.1 Tillämpning

Ulhassan m.fl. (2014) utförde en longitudinell studie på tre företag vilken tolkades visa att implementeringen av lean, dess genomförande och sammanhanget den införs i kan ha en kollektiv effekt på den psykosociala arbetsmiljön. Det tyder på tillämpning som en viktig orsak. De lyfter däremot att effekten är problematisk att fånga. Ulhassan m.fl. (2014) studie indikerade att lean kan ha en positiv inverkan på psykosocial arbetsmiljö beroende på hur lean tillämpas. I det företag där lean implementerades *mer fullständigt* kunde lean implementeringen relateras till förbättringar i domänerna "arbetsorganisation och jobbinnehåll" samt "mellanmänniska relationer och ledarskap". Resonemanget kring hur vida konceptet implementerades fullständigt eller begränsat kan kopplas till Røvik (2008) resonemang kring bortstötning som orsak till utfall av effekter av konceptet, vilket betyder att då delar av konceptet sällas bort förändras utfallet av effekterna. Det fullständiga införandet innebar positiva förutsättningar för arbetstagare att aktivt delta i lean implementering, stödjande ledarskap samt regelbundna morgonmöten. Trots att utformningen av studien inte tillät kausala slutsatser, tyder resultatet på att lean interventioner kan vara relaterade till förändringar i den psykosociala arbetsmiljön; positivt när lean genomförs fullt ut och negativt när lean reformerna försämrats. Författarna lyfte slutligen att arbetstagarinflytande i förändringsprocessen kan minimera de skadliga effekterna av lean på den psykosociala arbetsmiljön då studiens resultat visade att den psykosociala arbetsmiljön var bättre i de verksamheter med bättre förutsättningar för deltagande.

Vidare visar även Sverke m.fl. (2008) studie som söker skillnader i hur implementering görs i relation till utfall på arbetstagares välbefinnande vikten av tillämpning. Resultatet indikerar, likt tidigare studier på området, att verksamheten som proaktivt implementerat lean i form av downsizing hade stora möjligheter att aktivt besluta hur de kostnadsbesparingar som efterfrågas av de lokala myndigheterna uppnås då den andra, en traditionell offentlig förvaltningsenhet, var tvungen att möta nedskärningar på ett mer reaktivt, kortsiktiga sätt. Resultaten tyder på att ett proaktivt genomförande är förenat med mindre negativa konsekvenser jämfört med ett reaktivt genomförande. Resultatet visar att ett proaktivt genomförande av organisatoriska nedskärningar främjar mer arbetstagarinflytande i förändringsarbetet även om författarna menar att det finns en brist på systematisk forskning som undersöker i vilken utsträckning sådana faktorer kan påverka arbetstagare arbetsattityder och välbefinnande. Detta då arbetstagare i verksamheten med proaktiv implementering rapporterade mindre osäkra anställningsförhållanden och mindre osäkerhet i arbetsrollen än arbetstagarna från verksamheten med den reaktiva implementeringen, trots att ingen skillnad finns angående rapportering om känsla av att vara överbelastad. Arbetstagarna från verksamheten med proaktiv implementering upplevde, som tidigare nämnt, fler möjligheter till delaktighet samt gynnsammare uppfattningar om förändringsarbetet samt mer främjande resultat angående organisatorisk rättvisa, deltagande i förändringsarbetet, attityd till

nedskärningar samt engagemang för att uppnå målen för omstruktureringen. Detta resultat tyder på att när lean implementeras förebyggande skapas utrymme för kunskap och kontroll för arbetstagare vilket kan bero på att konceptet implementeras mer genomtänkt, med mer tid för införandet. Sederblad (2013) beskriver att förutsättningarna för tillämpning av konceptet genererar olika resultat. Det är i linje med resultatet kring proaktiv och reaktiv implementering samt resonemanget kring vilka förutsättningar de utgör. Sverke m.fl. (2008) betonar vidare att resultatet bekräftar tidigare forskning kring att arbetstagares upplevelser av storskaliga förändringar tenderar att vara mer positiv när ledningen uppmuntrar medbestämmande, en långsiktig proaktiv vision för organisationsutvecklingen samt att det finns ett utbrett erkännande av ett starkt företagsrelaterat behov av förändringen. Arbetstagare från verksamheten med proaktiv implementering rapporterar fler möjligheter att delta i förändringsarbetet jämfört med arbetstagare på verksamheten med reaktiv implementering. Den stora skillnaden mellan de berördas inställning till förändringsarbetet var att attityder till nedskärningar var signifikant mer positivt i den proaktiva verksamheten. Arbetstagarna från verksamheten med proaktiv implementering rapporterade vidare högre nivåer av organisatorisk rättvisa, mer deltagande i beslutfattande samt starkare engagemang i förändringsarbetet jämfört med arbetstagare från verksamheten med reaktiv implementering. Däremot fanns, i motsats till studiens hypotes, inga skillnader mellan verksamheterna i klagomål eller känslomässig utmattning. Deltagande i beslutsfattande och engagemang har än en gång bevisats vara i positiv relation, i båda verksamheterna. Resultatet tyder på att olika stressfaktorer i samband med neddragning kan vara av olika betydelse för olika utfall. Resultat bidrar till befintlig kunskap genom att ge stöd för uppfattningen att en proaktiv hållning till förändring sannolikt bidrar till att undvika en del av de negativa effekterna på arbetstagare lean kan generera. Dessutom, medan studier om arbetstagarnas medverkan ofta fokuserar på endast en eller ett fåtal specifika faktorer, ingick fyra olika faktorer i Sverke m.fl. (2008) studie vilket därmed utökar förståelsen av den relativa betydelsen av olika aspekter av arbetstagarnas medverkan. Den fann att deltagande i beslutsfattandet var avgörande för organisationer som står inför nedskärningar för att möjliggöra för arbetstagare att delta i identifieringen av problem organisationen står inför, liksom i utvecklingen av en gemensam syn på hur man kan organisera sig för att skapa utbrett engagemang för organisatoriska mål på lång sikt. Detta innebär att en proaktiv implementering kan främja arbetstagarnas attityder och välbefinnande och de kommer sannolikt att vara mer positiva vilket underlättar för organisationen att vända nedgången.

Resultaten i Jackson och Mullarkey (2000) studie tyder på både positiva och negativa direkta effekter av lean på aspekter av autonomi, arbetskrav och socialt klimat. I sin tur har de positiva och negativa direkta effekter av arbetsdesign på psykisk hälsa definierats och sammanförts för att ge en övergripande skillnad mellan grupperna. Studien indikerar, liksom flera studier i forskningsöversikten, på att balansen mellan positiva och negativa effekter av lean i lagarbete beror på val applicering av konceptet. Det kan kopplas till det faktum att kunskap, kultur och regler kan ses som förutsättningar för hur konceptet lean tillämpas och därmed vilka effekter som blir resultat (Sederblad, 2013). Det innebär att tanken om att lean kan implementeras och utföras som helhetslösning med effektiva och rationella verktyg färdiga att använda i alla typer av organisationer och sammanhang är felaktigt då det handlar om idéer som måste översättas, tolkas och anpassas innan de används i en verklig verksamhet (Rövik, 2008; Sederblad, 2013). Vidare kan Björkman och Lundqvist (2013) resonemang kring uppdelning mellan mjuk och hård lean kopplas till varierade resultat av utfallet av effekterna vilket innebär skillnad i hur konceptet tillämpas. Det innebär att beroende på om verksamheterna implementerat en mjuk eller hård form av lean kan utfallet tänkas variera.

Jackson och Mullarkey (2000) beskriver vidare att de grupper som deltagit i studien är långt ifrån självstyrande team då det aldrig varit företagsledningens avsikt att göra arbetstagarna självstyrande. Arbetstagarna rapporterar däremot förbättrad arbetsmiljö efter införandet av lean vilket kan förklaras med att arbetare inom klädindustrin beskrivs som ofta lågavlönade i utsatta positioner vilket, enligt författarna, kan ha bidragit till att deltagarna i studie aldrig förväntas erbjudas betydande autonomi arbetet vilket kan vara orsaken till den relativt oberoende korrelationen av autonomi och välbefinnande i. Det skulle innebära att behovet av autonomi, självbestämmanderätt, är kopplat till kontext. Resonemanget kring kontext som avgörande faktor för behov av autonomi kan kopplas till Alvessons (2001) argument kring kultur då Alvesson (2001) beskriver att kultur är ett begrepp som täcker in allt ifrån verklighetsuppfattningar till praktiskt handlande och beskriver den helhet av uppfattningar, kunskaper, värderingar etc. som tillsammans utgör livsstilen för ett folk vilket innebär att autonomi värderas olika beroende på bakgrund, situation och kunskap. Det innebär ett resonemang kring att arbetstagarna beroende på sin bakgrund, situation och kunskap inte hade samma behov av autonomi som arbetstagare från en annan kultur kan tänkas ha. Det innebär att tillämpningen, i relation med organisationskulturen, är en betydelsefull komponent i förståelsen av organisationens möjligheter av effekter av lean. Arbetstagarna i Saurin och Ferrerias (2008) studie betonade att anställningsotrygghet var en källa till stress men resultaten visade även att arbetstagarna ansåg att arbetsförhållanden var skapliga och att de hade förbättrats efter införandet av lean. Det innebär, likt resonemanget kring att behovet av autonomi var kontextbundet, att arbetstagarna var mindre krävande när det gäller behov av goda arbetsvillkor beroende på anställningstryggheten vilket betyder att kontexten, eller organisationskulturen, påverkade effekterna av leans utfall beroende på orsaken tillämpning.

När det gäller arbetskrav observerade Jackson och Mullarkey (2000) betydligt högre nivåer angående flera aspekter i de grupper som arbetat i leankontexter. De arbetstagarna rapporterade högre nivåer av problemlösning, större möjlighet att använda sina kunskaper samt högre övervakning och produktionstryck. Även om dessa högre kognitiva krav och ansvar kan bidra till att berika arbetet, behöver arbetstagarna upplevelse av kontroll för att hantera kraven på ett effektivt sätt (Karasek & Theorell, 1990). Jackson och Mullarkeys (2000) slutsatser från studien om leans inverkan på välbefinnande är att slutsatser kring effekterna av lean inte med säkerhet kan göras i avsaknad av systematiska empiriska bevis. Ulhassans (2014) studie bidrar till litteraturen genom att föreslå att lean-implementering kan vara särskilt relevant i förhållande till "arbetsorganisation och jobbinnehåll" samt "mellanmänniska relationer och ledarskap" av den psykosociala arbetsmiljön. Dessutom menar författarna att en misslyckad implementering av lean kan förvärra arbetsmiljön vilket är i linje med Røviks (2008) resonemang kring skilda effekter på arbetsmiljö beroende på implementering. Det då Røvik (2008) beskriver vikten av implementeringsprocessen i relation med konceptets resultat, vilket innebär att hur konceptet implementeras påverkar tillämpningen och därmed utfallet av effekterna. Resultatet av Saurin och Ferrerias (2008) studie visade att arbetstagarna ansåg att arbetsförhållanden var skapliga och hade förbättrats efter införandet av lean. Denna positiva syn berodde, till viss del, på det faktum att det fanns många luckor mellan standardiserat arbete och det verkliga arbetet. Det resonemanget tyder på att beroende på orsaken tillämpning, hur konceptet applicerats, kan variationer i effekter på välbefinnande förväntas. Brister i standardiseringen innebar att arbetarna inte arbetade strikt utifrån standarder utan hade stor frihet vilket kan kopplas till misslyckade försök att överföra och implementera idéer genom löskoppling vilket innebär att idéer tas in utan att tas i bruk Røvik (2008). Det innebär vidare ett resonemang kring att appliceringen av konceptet var avgörande för utfallet av effekter.

5.2.2 Stöd

Vidare indikerar Conti m.fl. (2006) studie på stöd som en central del för leans påverkan av välbefinnande. Syftet med Conti m.fl. (2006) studie var att undersöka leans relation med jobbrelaterad stress utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Stöd och kontroll i form av delaktighet var därmed i centrum för även den studien. Flera av Conti m.fl. (2006) hypoteser avvisas då förhållandena som testades inte var signifikanta. Författarna fann emellertid flera signifikanta samband och flera hypoteser kunde bekräftas, så som förhållandet mellan stöd och nivå av stress. Angående stöd visar Conti m.fl. (2006) studie positiva effekter av lean i form av förhållandet mellan teamarbete och stress då det framgår att det positiva stöd team genererar uppväger andra brister. Tidigare forskning (Toivanen & Landsbergis, 2013) visar på resultat som är i linje med resonemanget kring teamarbete som hälsofrämjande då även Toivanen och Landsbergis (2013) studie indikerar att det främst är teamarbete som visar goda hälsoeffekter. Resultatet av Toivanen och Landsbergis (2013) granskning visar att lean inte sällan är kopplad till ökad arbetstakt, höjda arbetskrav samt relativt lågt inflytande vilka är faktorer som ses som missgynnande för välbefinnande på arbetsplatsen. Därmed framlyfts teamarbete som hälsofrämjande. Det innebär att stöd, i form av teamarbete, verkar vara främjande för utfallet av positiva effekter på arbetstagares välbefinnande. Stöd har frekvent benämnts som en förutsättning för välbefinnande (Antonovsky, 2005; Hansson, 2008; Karasek & Theorells, 1990) vilket stärker indikationen av stöd som avgörande för utfallet av effekterna. Anledningen till att stöd kan ses som förutsättning för hälsa och välbefinnande är det faktum att arbetstagaren vid hantering av stressorer kan använda stöd för att moderera sin motståndskraft. Det innebär att stöd förstärker förmågan att hantera stressorer. Det är vidare ett resonemang som stöds av resultatet av Wickramasinghe och Wickramasinghes (2011) studie, vilken undersökte relationen mellan upplevd organisationsstöd och deltagande i beslutsprocesser med arbetsglädje och jobb-tillfredsställelse, bland arbetstagare från 12 tillverkningsföretag som formellt genomfört lean i hela verksamheten visade positiva korrelationer mellan ovan nämnda. Wickramasinghe och Wickramasinghes (2011) studie om arbetstagares delaktighet i beslutsprocesser, vilket är en central del i lean genom decentralisering, undersöker, som ovan nämnt, hur organisatoriskt stöd kan påverka relationen mellan delaktighet i beslutsprocesser och engagemang samt arbetstillfredsställelse i en leankontext. Wickramasinghe och Wickramasinghes (2011) fann att upplevt organisatoriskt stöd påverkar förhållandet mellan deltagande i beslutsfattande och arbetsglädje. Det innebär att i en leanmiljö, där arbetstagarna sätts i positioner då de förväntas delta i arbetsrelaterat beslutsfattande, kan stöd från arbetsgivaren vid arbetstagares deltagande i beslutsfattande och problemlösning buffra förhållandet mellan deltagande i beslutsfattande och känslomässigt engagemang, arbetstillfredsställelse samt arbetsglädje. Det innebär att risken för att deltagande i beslutsfattande upplevs som svårkontrollerbart och därmed kan försumma arbetstagarnas känslomässiga engagemang och arbetsglädje minskar. Trots att sambandet mellan socialt stöd och hälsa är svårt att mäta menar Karasek och Theorell (1990) att en stark stödstruktur och ett gott socialt klimat kan generera motståndskraft, harmoni och en buffert mellan stressfaktorer och hälsa för individen. Det innebär ett resonemang kring att möjligheter för stöd reducerar risken för stress vilket bekräftas av Karasek och Theorell (1990).

Enligt Conti m.fl. (2006) studie verkar även stöd i form av hjälp från kollegor och handledare gynnsamt påverka stress i arbetet vilket kan kopplas till Hansson (2004) resonemang om KASAM på arbetsplatsen vilket bl.a. förutsätter stöd som en förutsättning för välbefinnande. Vidare visar studien att relationen mellan bristen på ordentliga verktyg och stress indikerar att brist på tekniskt stöd i form av redskap ökar de fysiska kraven för att uppfylla tidsstandarder och övervinna ergonomiska problem. Det innebär vidare indikation på stöd som en avgörande orsak till utfall av effekter av arbetsmiljö, i en leankontext. Sammanfattningsvis indikerar

Conti m.fl. (2006) studie att lean i sig inte är stressfull och effekter på arbetstagarans välbefinnande inte förutbestämda vilket tolkas bero på val av management i utformning och drift av lean systemet. Det innebär ett resonemang kring att hur konceptet lean appliceras är avgörande för effekternas utfall. Resultatet av studien visar att stress i relation till krav respektive stöd är mer frekvent signifikant än kontroll vilket innebär att möjlighet för stöd bekräftas som en främjande faktor för arbetstagarans välbefinnande i en arbetsmiljö i leankontext. Resultatet av Conti m.fl. (2006) studie är vidare intressant då lean skapar en miljö av låg kontroll då arbetstagare följer standarddrifter med lågt utrymme för egna initiativ. Krav-kontroll-stödmodellen (Karasek & Theorell, 1990) kopplar låg kontroll till hög stress men studien visar att låg kontroll faktiskt kan förbättra både produkt- och arbetslivets kvalitet. Författarna menar att hög produktkvalitet kan ge arbetstagarna en känsla av stolthet och en känsla av anställningstrygghet vilket kan förklara varför låg kontroll inte var signifikant med hög stress i den enskilda studien. När det gäller nivå av stress, indikerade resultaten att arbetstagarna var stressade och att stressnivån ökat. Arbetstagarna angav att irritation och ångest var de mest centrala symptomen på upplevd stress. De flesta orsakerna till stress var associerade med egenskaperna i produktionssystemet, t.ex. ökat ansvar, hög arbetsbelastning, hög arbetstakt och press på att presentera idéer. Otrygghet rapporterades vara i relation med stress. Detta resultat tyder på brist av stöd då stöd som ovan nämnt kan bidra till trygghet genom att de krav i form av ansvar, arbetsbelastning, delaktighet och arbetstakt man upplevas mer hanterbara (Hansson, 2004) i relation med stöd.

Saurin och Ferreiras (2008) studie visade att ökande ansträngningar vid standardisering av verksamheten, klyftor mellan förändringen i teori och praktik var lika stor som de hade varit under det gamla systemet. Oavsett monotona- och upprepning av arbetsuppgifter, angav arbetstagarana att arbetet var motiverade samt att motivationen ökat på i samband med införandet av det nya systemet. Enligt resultatet av studien berodde ökningen av motivation på minskad osäkerhet kring arbetsuppgifterna, dvs på grund av införandet av lean, var det mer troligt att alla de resurser som behövs för att utföra sina uppgifter fanns tillgängliga vid behov. Resurser i form av arbetskamrater, material och information är enligt KASAM (Hansson, 2004) en form av stöd vilken bidrar till förstärkt hanterbarhet vilket innebär att det vid ökad frekvens bidrar till reducerad stress. Arbetstagarna rapporterade att den tidigare upplevda osäkerheten, vilken tolkades bero på brist av material och information, och var vanligt förekommande var nedsatt på grund av införandet av lean. Då tillgång till material och information är avgörande för upplevt stöd (Hansson, 2004) tolkas den upplevda osäkerheter bero på brist av stöd. Vidare visar resultatet att införandet av lean, i den specifika verksamheten, genererade högre nivåer av stöd. Tillskillnad från de positiva sambanden mellan stöd och välbefinnande visade Anderson-Connolly m.fl. (2002) studie, som tidigare nämnts, att lagarbete gav reducerad hälsa för arbetstagare. Författarna, (Anderson-Connolly m.fl., 2002) lyfter en förklaring till dessa fynd i att anledningen till att lagarbete inte indikerar socialt stöd för arbetstagare kan bero på att arbetstagarna redan har starka sociala band med varandra vilket innebär att det teamarbete som införs i samband med lean kan upplevas som påtvingat och inte genuint. Det innebär att tvingat lagarbete kan generera reducerad tillfredsställelse då arbetstagarna på eget initiativ, innan införandet av lean, samverkat i lagarbete.

5.2.3 Delaktighet

Wickramasinghe och Wickramasinghes (2011) studie visar att möjligheter för arbetstagare att delta i arbetet ökar effektivt engagemang och arbetstillfredsställelse. Det bekräftar tidigare påstående om delaktighet som ett nyckelbegrepp för att ta tillvara mänskliga resurser och uppnå hållbarhet (Thelander, 2003). Författarna (Wickramasinghe och Wickramasinghe,

2011) beskriver vidare att deltagande i beslutsprocesser är en integrerad del av lean då stora lager eller andra buffertar inte är tillgängliga för att motverka produktions- eller kvalitetsbrister, vilket kräver att arbetstagare har förmåga, vilja, och befogenhet att fatta beslut. Resultat av studien innebär att när en person blir mer involverad i fullgörandet av arbetet genom deltagande i beslutsprocesser leder det till ökad individuell integrering i organisationen och arbetstillfredsställelse. Schouteten och Benders (2004) drar slutsatsen att jobbstyrning är låg, vilket också gäller för arbetskrav i undersökta verksamheter. Det stödjer resonemang om att arbete i en leanmiljö är monotont och upprepande. Resultatet visar vidare låg tillfredsställelse speciellt när det gäller möjligheterna till personlig utveckling och kunskapsutveckling. Korta cykler med repetitivt arbete och begränsade möjligheter att bestämma sina egna arbetsuppgifter kopplas till respondenterna angivelser av begränsad arbetstillfredsställelse då värderingen "tillfredsställelse med arbetets innehåll" korrelerar med inställning till engagemang. Analyser visade att arbetets begränsade möjligheter för delaktighet i beslutfattande kring arbetet kan kopplas till begränsad tillfredsställelse. Det innebär att deltagande kan tolkas som avgörande för effekterna på arbetstillfredsställelse och engagemang. Även resultatet av Vidal (2007) studie, om lean i relation med empowerment och arbetstillfredsställelse, visar rapporterad otrygghet på grund av brist i deltagande i beslutfattning. Studiens resultat indikerar vidare på högt stöd i form av chefer. Resultatet visar att arbetstagarna är fria att ge sin input snarare än att faktiskt vara involverade i beslutfattandet eller problemlösning vilket tyder på låg delaktighet.

Vidare visar Parkers (2003) longitudinella studie att arbetstagare i alla lean grupper påverkades negativt med minskat organisatoriskt engagemang och egenförmåga samt ökad jobbrelaterad depression. Undersökningar på en kontrollgrupp visade däremot inga negativa förändringar. Det, samt analyser visade att de negativa effekterna av lean delvis kan tillskrivas nedgången i upplevda arbeteegenskaper så som deltagande i beslutsfattandet, jobb autonomi och utnyttjande av kompetens. Studien visar fortsättningsvis långgående effekter av förändring i deltagande i beslutsfattandet, jobb autonomi och utnyttjande av kompetens på psykologiska faktorer. Konsekvenser av lean och arbetskonstruktion på arbetstagares välbefinnande sker genom psykisk påfrestning vilken påverkar beteenden så som prestanda, närvaro, och innovation vilket även kan kopplas till Thelanders (2003) resonemang kring att delaktighet är avgörande för att tillvarata mänskliga resurser. Kopplingen mellan lean och välbefinnande var övervägande negativ, främst för arbetare på det löpande bandet som haft störst minskning av självständighet, kompetensutnyttjning och deltagande i beslutsprocesser. De arbetstagare som rapporterade bäst resultat angående självständighet och kompetensutnyttjning var de vars nivå av deltagande i beslutsfattandet inte minskat. Det bekräftar tidigare påståenden om att delaktighet, genom utrymme för samtal, kunskapslösning och påverkningsmöjligheter, reducerar risken för att arbetstagare utsätts för påfrestande psykologiska krav (Thelander, 2003). Resultatet visade vidare att engagemang minskat i alla grupper med lean vilket är i enlighet med resultatet av Ekbladhs (2013) studie som visar att det finns tendenser som tyder på att organisationer som har använt sig av en ledningsfilosofi och betonat värden som delaktighet, ständiga förbättringar, grupparbeten och respekt för individen har fått mer stöd i arbetet med lean jämfört med de organisationer som har sett lean som en rationaliseringskoncept med målet att få kostnadsbesparingar. Det innebär, ur ett intressentperspektiv, att en ledningsfilosofi som förutsätter delaktighet är mer hållbar då det ökar förutsättningar för att fler aktörer är positiva till förändringen. Vidare, angående delaktighet, visar resultatet av Vidals (2007) studie att i vissa fall med mer individuell autonomi än lean metoder såsom lagarbete och ständiga förbättringar, då betoningen på standardisering och tydligt definierade tillvägagångssätt allvarligt begränsade individuell autonomi. Studien visar även att det verkar vara en normal fördelning av olika attityder mot

ökad arbetstagarinflytande då en relativt liten andel av arbetstagarna är entusiastiska över möjligheten att delta i materiellt beslutsfattande och problemlösning, en relativt liten andel är envist motsatt och majoriteten någonstans i mitten. Det innebär att ökat arbetstagarinflytande inte uteslutande upplevs som positivt i form av känsla av kontroll utan kan även generera negativa konsekvenser i form av risken för att delaktighet i beslutsfattande utgör en press upplevs som svårkontrollerbart och därmed kan försumma arbetstagarnas känslomässiga engagemang och arbetsglädje minskar vilket även Wickramasinghe och Wickramasinghes (2011) resonerar kring. Som ovan nämnt visar studien att individuell anpassning till arbetet tycks vara minst lika viktigt för att fastställa arbetstillfredsställelse som arbetsutformning vilket kan kopplas till resonemanget kring deltagande i beslutsfattande då arbetstagaren som inte önskar möjlighet att delta kan uppleva deltagandet som mer stressande än givande. Resultatet tyder på möjlighet att delta kan vara positivt relaterat till arbetstillfredsställelse, men är också positivt relaterade till stress vilket är negativt relaterat till arbetstillfredsställelse. Därmed bör vikten av att lyfta fram betoning på *möjlighet* i möjligheter att delta framhållas. Det då deltagande kan upplevas som en stressor då arbetstagare tvingas att vara delaktig i bidrag med åsikter. Andra intressanta resultat av studien är att förutsägbarhet i arbetet, goda personliga relationer, effektiv kommunikation från ledningen och anställningstrygghet visas vara viktigare än möjligheter för materiellt deltagande i beslutsfattande och problemlösning. Det faktum att arbetstagare i stor utsträckning får anpassa sig till det postfordistiska arbetet tyder på att bristen på bufferts och ökat ansvar av lean ofta genererar ökad stress och frustration. Vidare visade även resultatet av Saurin och Ferreriras (2008) studie att arbetstagare starkt uppmuntrades av sina överordnade att presentera förslag till förbättringar vilket ökat till följd av det nya systemet. Arbetstagarna rapporterade att uttrycket "att sättas under press" gav en bättre beskrivning av hur deras synpunkter i denna fråga framkallades, snarare än "uppmuntras". Detta resultat är av vikt för föreliggande studie då det bekräftar resonemang kring att orsaken delaktighets påverkan av utfallet av effekter, d.v.s. om delaktighet påverkar effekterna positivt eller negativt, är i relation med hur det appliceras. Det innebär en skiljaktighet i hur vida delaktighet erbjuds som en *möjlighet* för deltagande eller ett *tvång* till deltagande. Tidigare forskning (Karasek & Theorell, 1990; Thelander, 2003; Eklund et.al. 2013) menar att delaktighet är centralt för välbefinnande. I föreliggande studie visar resultatet att delaktighet i flera fall rapporterats som en orsak till negativa effekter på välbefinnande. Resultatet kring arbetstagarnas uppfattning av deltagande som "att sättas under press" bekräftar resonemanget kring *hur* delaktighet erbjuds som avgörande. Det innebär vidare en bekräftelse av Thelanders (2003) resonemang kring "falsk" delaktighet, vilken innebär att arbetsgivaren kräver delaktighet utan att tillgå nödvändiga resurser eller medbestämmande, riskerar att ingen förändring sker eller i värsta fall att en försämring av situationen sker. Den kan förklara de fall då orsaken delaktighet kopplades till negativa effekter.

5.2.4 Sammanfattning

Andra analysdelen ämnar besvara andra forskningsfrågan: Vilka orsaker beror utfallet av effekter på och hur kan dessa förstås? Sammanfattningsvis visar andra delen av analysen effekternas relation med orsaker. Analysen visar att orsakerna tillämpning, stöd och delaktighet är de orsaker som tydligt är i relation med utfallet. Resonemang, med stöd av tidigare forskning och teori, framhåller vikten av orsakernas relevans. Utöver det visar analysen vikten av hur tillämpning sker samt hur delaktighet och stöd erbjuds, vilket kopplas till behovet av individuell anpassning.

5.3 Modell

I föreliggande studie framkom tillämpning, stöd och delaktighet som de mest centrala orsakerna för utfallet av leans effekter. Orsakernas frekvens har analyserats för att få ökad kunskap om effekternas utfall och därmed nå djupare analys samt bidra till det polariserade kunskapsfältet om leans effekter på välbefinnande. Följande modell är en illustration av orsakerna tillämpning, stöd och delaktighets betydelse, för ökad förståelse av effekters orsaker. Det innebär att orsakerna har markerats i de fall de kan tolkas som avgörande för effekternas utfall.

Tabell 6: Analysmodell

		1 POSITIVT	2 NEGATIVT
Ulhasan et al. (2014)	T	I	I
	S	I	
	D	I	
Wickramasinghe & Wickramasinghe (2011)	T		
	S	I	
	D	I	I
Conti et al. (2006)	T	I	I
	S	I	
	D	I	
Schouteten & Benders (2004)	T		
	S		
	D	I	
Vidal (2007)	T		
	S	I	
	D	I	I
Saurin & Ferreira (2008)	T	I	I
	S	I	
	D		I
Sverke et al. (2008)	T	I	I
	S		
	D	I	
Parker (2003)	T	I	I
	S		
	D	I	
Jackson & Mullarkey (2000)	T	I	I
	S	I	
	D		
Anderson-Connolly et al. (2002)	T	I	I
	S		I
	D	I	

Tabell 7: Summering

	1 POSITIVT	2 NEGATIVT
T	7	7
S	6	1
D	8	3

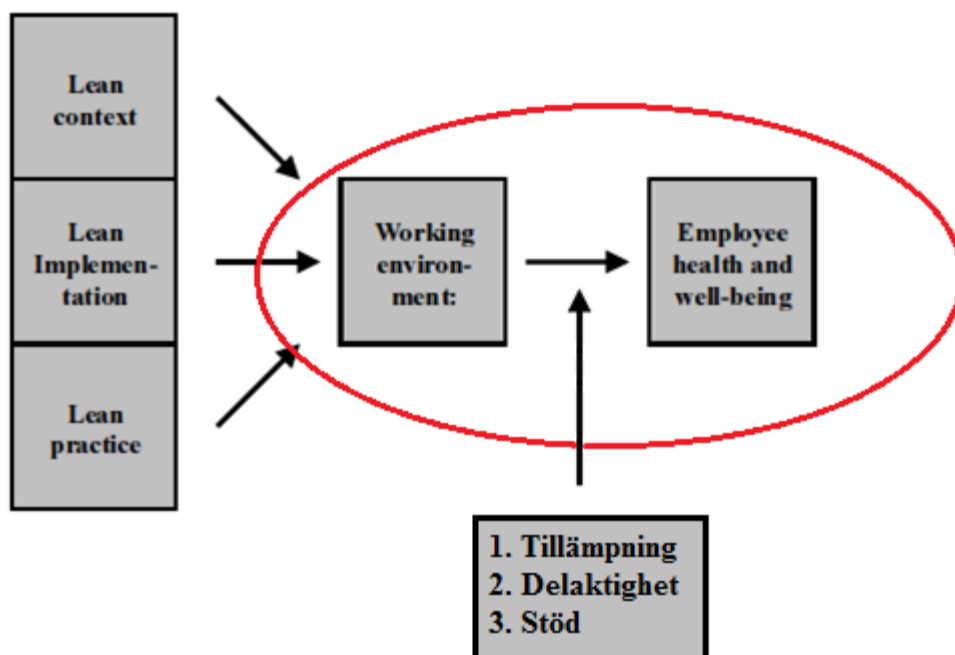
Tabell 7 illustrerar antalet studier där tillämpning, stöd och delaktighet nämns i samband med, och därmed tolkats som, orsaker till effekternas utfall. Det är tydligt att tillämpning i störst utsträckning kan bedömmas som avgörande för effekternas utfall. Det då tillämpning påverkat effekterna i lika stor utsträckning positivt som negativt. Tillämpning av lean kan i sju av tio studier tolkas som påverkande orsak till effekterna. Det innebär att hur lean tillämpas, d.v.s. i vilken utsträckning konceptet implementerats, på vilket sätt samt hur vida konceptet tillämpats i relation med kontexten, i störst utsträckning är i relation med effekternas utfall i form av positiva eller negativa.

Tabell 7 visar vidare att delaktighet i störst utsträckning påverkat effekterna positivt då delaktighet i åtta av tio studier kan ses som bidragande orsak till positiva förändringar av effekter på välbefinnande. Delaktighet har då kopplats till minskad risk för stress och ökat engagemang, arbetstillfredsställelse samt trygghet. I tre studier gav delaktighet negativa förändringar av effekterna på välbefinnande i form av att delaktighet upplevdes som en stressor vilken påverkade effekterna engagemang, stress och arbetstillfredsställelse negativt. Det förklaras emellertid med att *hur* delaktighet erbjuds är avgörande.

Vidare visar Tabell 7 att orsaken stöd övervägande bidrar till positiv påverkan av effekterna. Det innebär att effekterna engagemang, stress, trygghet och arbetstillfredsställelse i sex av tio studier förbättras i relation med stöd. Endast i en av studierna indikerar socialt stöd negativ påverkan på effekter. Det då arbetstagare som redan haft socialt stöd, i form av starka band med kollegor, rapporterat lägre tillfredsställelse kopplat till stöd. Författarna av studien lyfter ett relevant resonemang som tolkas till att tvingat lagarbete kan generera reducerad tillfredsställelse då arbetstagarna på eget initiativ, innan införandet av lean, samverkat i lagarbete. Om så är fallet är det återigen intressant *hur* orsaken erbjuds i förhållande till effektens utfall. Det innebär, likt resonemanget kring de fall där delaktighet upplevs som en stressor, att stöd inte erbjudits som en möjlighet utan som ett tvång.

För att skapa ett resonemang kring vad analysen av orsaker innebär för effekternas utfall utvecklas Hasle m.fl. (2011) modell av lean, arbetsmiljö och arbetstagares välbefinnande. Nedan illustreras resonemanget.

Figur 3: Vidareutvecklad modell



Bidraget till modellen är rutan längst ner, vilken innehåller orsakerna i rangordning utifrån påverkningsgrad. Detta innebär utöver att lean påverkar arbetsmiljö vilket påverkar arbetstagares välbefinnande att tillämpning, delaktighet och stöd påverkar utfallet av effekterna. Den nya pilen kan därmed ses som ett filter som justerar hur arbetsmiljöfaktorerna, så som intensitet, arbetsbelastning, ansvar, press, arbetsmängd och arbetsinnehåll, påverkar effekterna på välbefinnandet positivt eller negativt. Det kan förslagsvis innebära att intensitet kan påverka effekten engagemang negativt eller positivt beroende på möjlighet för, orsaken, delaktighet. Det kan betonas med två resultat av effekten engagemang, från olika studier;

Ulhassan m.fl. (2014) studie vilken visar att i den verksamhet där lean implementerades i mindre utsträckning, med mindre möjlighet för deltagande, genererade lean negativa effekter på engagemang respektive Wickramasinghe och Wickramasinghe (2011) studie vilken visar att arbetstagares involvering i fullgörandet av arbetet genom deltagande i beslutsprocesser ledde till ökad individuell integrering i organisationen och arbetstillfredsställelse vilket innebar att delaktighet i beslutsprocessen verkade främjande för effektivt engagemang och arbetstillfredsställelse.

5.4 Slutsats

Inledningsvis presenterades problemformuleringen om motsägelserna i kunskapsfältet kring lean och välbefinnande. Tidigare studier indikerar på att det ännu inte finns något tydligt orsakssamband mellan lean och arbetstagares välbefinnande då studier genererat polariserade resultat. För att bidra till kunskapsfältet kring leans relation med arbetstagares välbefinnande eftersträvade föreliggande studie därför att djupare analysera resultaten och undersöka detta orsakssamband.

Sammanfattningsvis visar resultatet av analysen av effekter att somliga effekter kan betonas

som mer påverkansbara i relation med lean. Det innebär att engagemang, stress, trygghet och arbetstillfredsställelse verkar vara centrala effekter av arbetsmiljö, i en leankontext, på arbetstagares välbefinnande. Angående arbetsmiljöns positiva och negativa effekter för arbetstagares välbefinnande kan föreliggande studie, i linje med tidigare forskning (Hasle m.fl., 2011; Eklund m.fl., 2013), inte finna ett enhetligt orsakssamband. Det innebär att det inte går att fastställa att arbetsmiljö, i en leankontext, uteslutande genererar positiva eller negativa effekter. Däremot visar resultat och analys intressanta orsaker till effekterna vilka kan tydliggöra hur vida arbetsmiljön, i en leankontext, ger upphov till positiva- eller negativa effekter. Orsakernas frekvens analyserades för att få ökad kunskap om effekternas utfall och därmed nå djupare analys samt bidra till kunskapsfältet om leans effekter på välbefinnande. Föreliggande studie bidrar därmed med kunskap om effekternas, av arbetsmiljö i en leankontext påverkan på arbetstagares välbefinnande, utfall.

Kunskapen om effekternas utfall uppträder vara *hur* konceptet tillämpas samt *hur* delaktighet och stöd erbjuds. I föreliggande studie vidareutvecklades Hasle m.fl. (2011) modell av lean, arbetsmiljö och arbetstagares välbefinnande som verkar vara användbar som förklaringsmodell för utfallet av effekterna på arbetstagares välbefinnande, utifrån teorin om KASAM som ramverk för välbefinnande.

6. Diskussion

I följande text återkopplas syftet samt diskuteras resultat och analys i relation med tidigare forskning, egna reflektioner samt pålitlighet, generaliseringar, giltighet och fortsatt forskning.

6.1 Resultatdiskussion

Det övergripande syftet med föreliggande studie var att få förståelse för hur arbetsmiljö i leankontexter påverkar arbetstagares välbefinnande. Det för att få en tydligare bild av orsakssambandet, bidra till kunskapsfältet med delade åsikter kring leans effekter på välbefinnande samt svara på frågan: är lean mean?

Resultatet visade effekter av lean på arbetstagares välbefinnande i form av engagemang, stress, otrygghet och tillfredsställelse. Ett enhetligt orsakssamband kring vilka effekter som var positiva respektive negativa gick emellertid inte att urskilja. Det beroende på att både positiva och negativa former av effekterna uppmärksammades. Det innebär att lean inte uteslutande är mean. Utfallet av effekterna, hur vida de indikerade positiva eller negativa resultat analyserades för att ge djup i resultatet i avseende att bidra till kunskapsfältet. Förliggande studie bidrar därmed med kunskap om effekternas utfall. Resultat och analys visade att tillämpning, stöd och delaktighet var centrala orsaker för utfallet av effekterna. Kunskapen om effekternas utfall uppträder vara hur konceptet tillämpas. Det innebär inte endast hur själva implementeringsprocessen ser ut utan även på vilket sätt konceptet appliceras. Det innebär vidare ett resonemang kring arbetsplatsen som en social konstruktion som går att förändra samt att arbetsuppgifter, organisationsformer, arbetssätt, relationer och yrkesroller ständigt omstruktureras vilket kräver att verksamheter arbetar utifrån tillfällig organisering utifrån rådande behov. Delaktighet kan då ses som ett redskap för att förstå rådande behov och därmed ha möjlighet att anpassa organisationen. Fortsättningsvis krävs förståelse för att förändringar sker i komplexa sammanhang där generella lösningar för hur konceptet ska utformas eller förhålls till inte finns. Det innebär att resonemang från tidigare forskning, kring lean och dess effekter på arbetstagares hälsa, (Hasle m.fl., 2011; Eklund m.fl., 2013) om att det inte går att fastslå att lean producerar uteslutande positiva eller negativa effekter bekräftas. Däremot föreslår Hasle m.fl. (2011) att den centrala frågan är att hitta orsakerna till de observerade verkningarna vilket föreliggande studie bidrar med genom analys av orsakerna till effekterna.

Resultatet av andra analysdelen visar att deltagande inte uteslutande är främjande då flera arbetstagare rapporterar negativa effekter av deltagande. Analysen tyder däremot på att deltagande kan vara uteslutande främjande om det appliceras på ett fördelaktigt sätt. Det innebär att deltagande som är påtvingat eller inte bidrar med tillgängliga resurser för deltagande, vilket benämns som "falskt" deltagande, kan verka som en negativ orsak till effekterna på arbetsmiljö. Jag menar däremot, med stöd av Thelander (2003) resonemang kring "falsk" delaktighet, att deltagande kan vara uteslutande främjande om det appliceras som en *möjlighet*, eller ett *utrymme* för deltagande framför en påtvingad uppgift.

Angående tillämpning beskriver Björkman och Lundqvist (2013) att lean konceptet förändras genom att utformningen inte ansågs hållbar i vissa typer av arbetsplatskulturer eller kontexter vilket innebär att konceptet användes i olika kontexter i vilka tolkningen av begreppet varierat, vilket resulterat i skillnad i tillämpning av konceptet. Björkman och Lundqvist (2013) beskriver vidare att en uppdelning mellan mjuk och hård lean kan göras vilket innebär skillnad i hur konceptet tillämpas. Resonemanget mjuk och hård lean är i linje med

föreliggande studies argumentation kring att beroende på hur en verksamhet tillämpar konceptet kan skilda utfall av effekter förväntas. Tillämpning kopplades vidare till Røviks (2008) tankar om vikten av implementeringsprocessen i relation med konceptets resultat samt Alvesson (2001) resonemang om organisationskultur. Vid införandet av ett nytt koncept, t.ex. lean, förändras organisationskulturen i verksamheten. Det innebär att uppfattningar, beteende, kunskaper, värderingar och mål som gemensamt utgör organisationens ”personlighet” (Alvesson, 2001) förändras vilket därmed förändrar arbetsmiljön och förutsättningarna för välbefinnande. Resonemanget om att deltagande implementering förbättrar förutsättningarna för välbefinnande stöds av tankegångar kring att kulturförändringar förutsätter kommunikation (Larsson, Palm & Rahle Hasselbalch, 2008). Det innebär att införandet av leans utfall av effekter är i relation med möjligheter för deltagande. Deltagandemöjligheter baserade på befintlig kultur. Stöd som orsak till effekters utfall diskuterades i relation med Karasek och Theorell (1990) åsikter om sambandet mellan stöd och hälsa vilket innebär att en stark stödstruktur och ett gott socialt klimat kan ses som motståndskraft och en buffert mellan stressfaktorer och hälsa för individen.

Vidare tolkar och förstår jag att alla individer inte är lika självgående utan behöver mer struktur i arbetet vilket innebär behov av individuell anpassning. Därmed är det ytterst viktigt med öppen kommunikation samt *möjligheter* för delaktighet och socialt stöd utifrån omgivningen i dessa frågor för att diskutera och lösa eventuella problem som arbetstagare känner i form av missnöje och ohälsa som en spänd arbetssituation kan ge. Det kräver dock kommunikation från både arbetsgivare och arbetstagare. Vad som vidare avgör nyanserna och motivationen i arbetet förutom individuella skillnader tror jag avgörs av fritiden och privata angelägenheter i övrigt. Vilket inte kommer diskuteras vidare då studien utgår från arbetsplatsen och organisationskulturen.

Det fanns, som ovan indikerar, tidigare forskning och teori som bekräftar studies resultat. Modellen som utvecklades, Figur 3, kan vidare ses som ett verktyg för att förstå hur tidigare forskning och teori kan förstås i ett integrerat sammanhang. Föreliggande studie avser att försöka att förflytta forskning utöver nuvarande polariserade diskussion om förändringsarbetet med lean som helt positivt eller negativt. Det då resultatet av studien indikerar att lean alltid påverkar arbetsmiljö där den införs men det innebär inte att det finns något enkelt, enkelriktat förhållande mellan genomförandet av lean och arbetsmiljö utan en tanke om att lean kan användas för olika ändamål och den specifika utformningen av lean-konceptet har olika konsekvenser för arbetstagarnas välbefinnande. Sammanfattningsvis bör det uteslutas att lean i sig producerar antingen positiva eller negativa effekter och den centrala frågan är, och bör vara, att hitta orsakerna till de observerade verkningarna. Enligt Backman (2008) är målsättningen med forskningsöversikter att åstadkomma generaliseringar, utveckla teorier, modeller eller söka praktiska tillämpningar vilket föreliggande studie gjort genom att vidareutveckla en modell som verkar vara användbar som förklaringsmodell för utfallet av effekterna på arbetstagares välbefinnande, utifrån teorin om KASAM som ramverk för välbefinnande.

6.2 Metoddiskussion

Den kvalitativa forskningsöversikten är inte oproblematiserad. Det kan vara svårt att fastställa huruvida den forskning som valts ut verkligen är representativ för det utvalda området. Backman (2008) anger att ett problem med den kvalitativa metodens generaliseringar är den kritik som kan riktas mot den kvalitativa metoden. Det faktum att forskningsöversikten inkluderar både kvalitativa och kvantitativa studier påverkar även generaliserbarheten. För att undvika den kritik som kan riktas mot den kvalitativa metoden bör urvalsprocess och

avgränsningar noggrant dokumenteras och presenteras, vilket föreliggande studie tagit fasta på. Då forskningsöversikten utesluter all forskning som inte är skriven på engelska finns risk för att intressant data försummas. Kvalitativ metod har vidare kritiserats för att vara för subjektiv vilket betonar vikten av dokumenterad förförståelse. Föreliggande studie utgår, som tidigare nämnt, från en hermeneutisk ansats vilket innebar medvetenhet i att tolkningen växt fram genom författarens förförståelse och möten med nya erfarenheter och idéer vilket leder till ny förståelse som i sin tur blir förförståelse i kommande tolkningsansatser.

Pålitligheten i siffrorna i tabell 7, som används som utgångspunkt för att förklara orsakernas relevans, kan diskuteras utifrån hur vida resultatet sett annorlunda ut om andra studier ingått i studien. Det faktum att studien baseras på tio studier kan tänkas begränsa pålitligheten men då resultatet används för att lyfta orsakerna betydelse kan resultatet ses om en indikation framför ett fastställt samband. Indikationen är vidare viktig för förståelse av det polariserade kunskapsfältet och kräver därför inga fastställda samband. Det faktum att tidigare forskning och teori stödjer studiens indikation anses höja pålitligheten. Vidare kan det, enligt Backman (2008) vara svårt att fastställa att de sökord som använts i urvalsprocessen är relevanta och heltäckande. Det innebär att det finnas risk för att relevant forskning undgås. Det är därmed viktigt att framhålla att föreliggande forskningsöversikt är gjord utifrån den forskning som framkom vid det urval som är vetenskapligt motiverat och redogjort för. De tio studier som ingått i forskningsöversikten kan emellertid tänkas representera det polariserade kunskapsfältet.

6.2.1 Forskningsöversiktens begränsningar

Forskningsöversikten är begränsad, och utger sig inte för att vara heltäckande. På grund av tids- och volymbegränsningar har inte all forskning inom området kunnat kartläggas, då detta inte ansågs stå i relation till studien storlek. Däremot har ett relativt stort område genomskotts, d.v.s. 1.983 antal artiklar vilket anses höja pålitligheten. Valet att endast välja artiklar från ABI/INFORM, Sage och PubMed samt ett uteslutande av vetenskapliga artiklar på alla språk än engelska kan anses vara begränsande. Det faktum att ABI/INFORM, Sage och PubMed innefattar stora delar av arbetsvetenskaplig forskning, samt att studien inte avsett att föra en litteraturöversikt vars syfte är att komprimerat *sammanställa* all litteratur inom ett givet område, utan haft en ambition om att bidra till det motsägande kunskapsfältet med nya begrepp eller djupare analyser anses studiens validitet och reliabilitet ökat. Då resultat och analys av orsaker till effekter av lean utgått från en abduktiv ansats förväntas risken för författaren genom ett deduktivt förhållningssätt riskerar att bli mindre känslig för empirin då hen är mer mottaglig för den typ av empiri som bevisar eller stödjer teorin Frejes och Thornberg (2009), minska. Däremot utgick studien från inspiration av hermeneutiken vilket, som tidigare nämnt, innebar medvetenhet i att tolkningen växer fram genom individens förförståelse och möten med nya erfarenheter och idéer vilket leder till ny förståelse som i sin tur blir förförståelse i kommande tolkningsansatser. Det innebär att urval av artiklar och information från artiklar gjorts utifrån författarens personliga uppfattning och förförståelse om vad som anses vara relevant för ämnet vilket bör vara i åtanke.

6.3 Fortsatt forskning

Forskning kring leans effekter i relation med organisationskultur kan vara ett intressant ämne för framtida forskning. Det då föreliggande studie funnit skillnader i orsaker till effekter vilka indikerar vara kopplade till organisationskultur. Det vore vidare intressant att använda den utvecklade modellen, figur 3, för att samla empiri kring hur vida den är brukbar för att beskriva effekters utfall. Slutligen kan applicering av lean, utifrån vad som anses vara fördelaktigt angående situation, position eller typ av arbetstagare bidra med intressant

kunskap.

REFERENSLISTA

Abrahamsson, L. (2009). *Att återställa ordningen: könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Umeå: Borea

Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Anderson-Connolly, R., Grunberg, L., Greenberg, E.S. & Moore, S. 2002, "Is lean mean? workplace transformation and employee well-being", *Work, Employment & Society*, vol. 16, no. 3, pp. 389-413.

Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. 2. utg. Stockholm: Natur och kultur

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Björkman, T & Lundqvist, K. (2013) Lean ur historiskt perspektiv. I Sederblad, P. (red.), *Lean i arbetslivet*.(s.18-47). 1 uppl. Stockholm: Liber

Börjesson, M. (2003). *Diskurser och konstruktioner: en sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur

Börjesson, M. & Palmblad, E. (red.) (2007). *Diskursanalys i praktiken*. 1. uppl. Malmö: Liber

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*, vol. 26, no. 9, pp. 1013-1038.

Eklund, J., Brännmark, M., Dellve, L., Elg, M., Eriksson, A., Halling, B., Halvarsson, A., Kock, H., Williamsson, A., Andersson, K., Håkansson, M., Langstrand, J., Poksinska, B., Renström, J., Svensson, L, & Vänje, A. (2013) *Lean and working conditions : a current position*. HELIX Conference; Linköping, Sweden, 12-14 June, 2013

Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Friberg, S. (2006). *Normbildningsprocess genom brukarsamverkan*. Diss. Lund : Lunds universitet, 2006

Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Hasle, P., Bojesen, A., Langaa Jensen, P. & Bramming, P. 2012, "Lean and the working environment: a review of the literature", *International journal of operations & production management*, vol. 32, no. 7, pp. 829-849.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books

- Larsson, Inger, Rahle Hasselbalch, Lena & Palm, Lars (2008). *Patientkommunikation i praktiken: information, dialog, delaktighet*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag
- Jackson, P.R. & Mullarkey, S. 2000, "Lean Production Teams and Health in Garment Manufacture", *Journal of occupational health psychology*, vol. 5, no. 2, pp. 231-245.
- Müllern, T & Östergren, K. (1995). *Lärandekulturer: en studie av organisatoriskt lärande under olika institutionella betingelser*. Diss. av båda förf. Umeå: Umeå universitet.
- Parker, S.K. 2003, "Longitudinal Effects of Lean Production on Employee Outcomes and the Mediating Role of Work Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 4, pp. 620-634.
- Røvik, Kjell Arne (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Saurin, T. A. & Ferreira, C. F. (2008) 2008 "The impacts of lean production on working conditions: A case study of a harvester assembly line in Brazil", *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 39, no. 2, pp. 403–412
- Schouteten, R. & Benders, J. 2004, "Lean Production Assessed by Karasek's Job Demand-Job Control Model", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 25, no. 3, pp. 347-373.
- Sederblad, P. (red.) (2013). *Lean i arbetslivet*. 1. uppl. Stockholm: Liber
- Socialstyrelsen. (2009). *Folkhälsorapporten 2009*. Stockholm: Socialstyrelsen sidor: 204-211, 243-260.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Göransson, S. & Öhrming, J. 2008 "Employee Participation in Organizational Change: Investigating the Effects of Proactive vs. Reactive Implementation of Downsizing in Swedish Hospitals", *German Journal of Human Resource Research*, Vol. 22, no 2, pp. 111-129
- Tangen, H. & Conrad, C. (2009). *Skapa och bygga hälsa på arbetsplatsen*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Thelander, E. (2003). *Delaktighet och dialog: på väg mot hållbara arbetsplatser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Toivanen, S. & Landsbergis, P. (2013) Lean och arbetstagarnas hälsa. I Sederblad, Per (red.), *Lean i arbetslivet*. (s.84-97). 1 uppl. Stockholm: Liber
- Ulhassan, W., von Thiele Schwarz, U., Thor, J. & Westerlund, H. 2014, "Interactions between lean management and the psychosocial work environment in a hospital setting - a multi-method study", *BMC health services research*, vol. 14, no. 1, pp. 480-480.
- Vetenskapsrådet (2011). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [ISBN:91-7307-008-4] Tillgänglig på Internet: <http://www.vr.se> [2012-11-29] <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.

Vidal, M. 2007, "Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique", *Critical Sociology*, vol. 33, no. 1-2, pp. 247-278.

Von Thiele Schwarz, U., Stenfors-Hayes, T., Augustsson, H & Hansson, H. (2013) Kan lean vara hälsofrämjande? I Sederblad, Per (red.), *Lean i arbetslivet*.(s.122-135). 1 uppl. Stockholm: Liber

Wenneberg, S. B. (2000). *Socialkonstruktivisme: positioner, problem och perspektiver*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Wickramasinghe, D. & Wickramasinghe, V. 2012, "Effects of perceived organisational support on participation in decision making, affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 23, no. 2, pp. 157-177.

Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur

WHO (2002). *Good Practice on Occupational Health Services: A Contribution to Workplace Health*. Rapport från Världshälsoorganisationen

Julia Kjellberg



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se