



EXAMENSARBETE INOM TEKNIK OCH HÄLSA,
AVANCERAD NIVÅ, 15 HP
STOCKHOLM, SVERIGE 2017

Leanorienterat förändringsarbete i handeln

AMANDA LÖVGREN

MADELEINE SJÖDIN

Leanorienterat förändringsarbete i handeln

Lean eller Lean Production är en välkänd filosofi världen över och tillämpningar finns inom många branscher såsom tillverkningsindustrin, hälso- och sjukvård, lantbruk och kommunal verksamhet och lantbruk. Ett flertal studier har av den anledningen genomförts vad gäller leanorienterade förändringsarbeten inom dessa branscher, där dessa påvisat såväl positiva som negativa arbetsmiljömässiga konsekvenser. Dock är handelsbranschen ett relativt outforskat område vad gäller lean och dess inverkan på arbetsmiljön. Denna studie syftade därmed till att undersöka detta förhållande med utgångspunkt från tre butiker i Västsverige. Ytterligare ett syfte var att utifrån tidigare forskning och butikernas egna erfarenheter finna framgångsfaktorer vid implementering av lean i butikerna. Studiens frågeställningar var därmed 1) Vilken inverkan har det leanorienterade förändringsarbetet haft på den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön i butikerna? 2) Vad kan vi identifiera för svårigheter samt framgångsfaktorer som varit av betydelse vid implementeringen av lean? Denna studie genomfördes både utifrån en kvalitativ och kvantitativ design. Totalt genomfördes 16 semistrukturerade intervjuer som kompletterades med 19 enkäter. Antal informanter som deltog i studien var 19 där 32 % av dessa var män och 68 % var kvinnor. Åldersintervallet på de deltagande informanterna var 19-50 år. De semistrukturerade intervjuerna transkriberades och analyserades utifrån tematisk analys varvid studien fann tre teman: *Arbetsmiljömässiga konsekvenser*, *Ledarskapets betydelse för upplevd delaktighet* samt *Betydelsen av information och kommunikation*. Enkätdata analyserades i SPSS med hjälp av Pearsons korrelationsanalys (r). Studiens resultat och slutsatser visade att olika leanverktyg såsom 5S, ständiga förbättringar samt visuell styrning genererat övergripande positiva arbetsmiljömässiga konsekvenser såsom minskad stress, minskad mental arbetsbelastning samt ökad motivation och delaktighet. Dessa leanverktyg upplevs även ha förbättrat den fysiska arbetsmiljön i form av ökad säkerhet samt minskat arbete i obekväma arbetsställningar. Vidare visade resultatet att ledarskapet och visuellt tillgänglig kontinuerlig information och kommunikation varit betydelsefulla faktorer i arbetet med lean inom butikerna. Sammantaget ger studiens resultat stöd åt stora delar av tidigare forskning inom lean och bedöms därmed kunna bidra till att öppna upp till ytterligare och fördjupad forskning inom förändringsarbete som karaktäriseras av att arbeta med lean inom handeln.

Nyckelord: Lean Production, 5S, ständiga förbättringar, visuell styrning, arbetsmiljö, ledarskap, information och kommunikation

Lean-oriented organizational change in the commerce sector

Lean or Lean Production is a well-known philosophy worldwide and applications can be found in many industries such as manufacturing, health care, municipal activities and farming. For this reason, a number of studies have been conducted regarding lean-oriented change work in these industries and these have found both positive and negative work environment impacts. However, retail is a relatively unexplored area for lean applications and its impact on the work environment. This study thus aimed at investigating this issue based on three stores in western Sweden. A further aim was to find success factors based on previous research and the stores' own experiences when implementing lean within the stores. The questions of the study were thus: 1) What impact has the lean-oriented change work had on the physical and psychosocial work environment in the stores? 2) Which difficulties and success factors can be identified that were important in implementing Lean? This study was conducted both on the basis of a qualitative and quantitative design. A total of 16 semi-structured interviews were carried out, supplemented with 19 questionnaires. The number of informants who participated in the study was 19, where 32 % of the participants were men and 68 % were women. The age range of the participating informants was between 19-50 years. Semi-structured interviews were transcribed and analyzed based on thematic analysis of which the study found three themes: *Work Environment Impact*, *Leadership Importance for Experienced Participation*, and *Importance of Information and Communication*. The survey data was analyzed in SPSS using Pearson's correlation analysis (r). The results and conclusions of the study showed that different lean tools such as 5S, continuous improvements and visual control generated overall positive workplace impacts such as reduced stress, reduced mental workload and increased motivation and involvement within the organization. These lean tools have improved the physical work environment in terms of increased safety and reduced work in uncomfortable working positions. Furthermore, the result showed that leadership, available and continuous visual information and communication were important factors in the work with lean in the stores. Overall, the results of the study are largely supporting previous research in the field and, therefore, are believed to be useful for further research regarding organizational change characterized by working with the lean concept in retail.

Keywords: Lean Production, 5S, Continuous Improvement, Visualization, Work Environment, Leadership, Information and Communication

Innehållsförteckning	
Inledning	1
Lean Production	1
Arbetsmiljö och lean	3
Lean inom handeln.....	6
Definition av förändringsarbete	7
Organizational development	8
Framgångsfaktorer för ett lyckat förändringsarbete.	11
Syfte och frågeställningar	13
Metod	14
Datainsamlingsmetod.....	14
Instrument	14
Urval och informanter.....	15
Procedur	15
Trovärdighet.....	16
Tillförlitlighet.....	16
Analysmetod kvalitativ ansats	17
Analys av enkätdata	18
Forskningsetiska överväganden	19
Resultat och analys	20
Arbetsmiljömässiga konsekvenser.....	20
Ledarskapets betydelse för upplevd delaktighet	23
Betydelsen av information och kommunikation	25
Diskussion.....	31
Tema arbetsmiljömässiga konsekvenser.....	31
Tema ledarskapets betydelse för upplevd delaktighet samt betydelsen av information och kommunikation	33
Begränsningar med denna studie.	36
Praktisk tillämpning	38
Slutsatser	39
Referenser	40
Appendix 1.	
Appendix 2.	

Inledning

Lean eller Lean Production är en välanvänd filosofi världen över som tillämpats inom många branscher såsom tillverkningsindustrin, hälso- och sjukvård, kommunal verksamhet samt lantbruk (Andersson, 2015; Brännmark, 2012; Brännmark & Håkansson, 2012; Eklund et al., 2013). Det finns dock få studier av lean kopplat till handeln (Lukic, 2012) och eftersom lean tillämpas i många olika organisationer bedöms den få en ökad spridning även till handelsbranschen. Då det framkommit sedan tidigare att lean har genererat såväl positiva som negativa arbetsmiljömässiga konsekvenser (Brännmark & Håkansson, 2012; Koukoulaki, 2014; Parker, 2003, Saurin & Ferreira, 2009) syftar denna studie därmed till att ta del av erfarenheter från butiker som i dagsläget arbetar med ett leanorienterat förändringsarbete. Av den anledningen vill studien finna eventuella framgångsfaktorer samt identifiera fallgropar med ett sådant förändringsarbete. Studien vill även erhålla kunskap om leans inverkan på den fysiska och psykosociala arbetsmiljön inom deltagande butiker.

Lean Production

Lean har sitt ursprung i Japan och Toyota. Fordismen härstammar från Taylorismen som är en organisationsteori med fokus på centralisering och specialisering med ett huvudmål att effektivisera produktionsprocessen genom standardiserade metoder (Liker, 2004; Sandkull & Johansson, 2000). Fordismen och Henry Ford, grundare av Ford Motors, var sedan den första att tillämpa löpandeband-principen vid tillverkning av bilar i början av 1900-talet. Syftet med denna princip var att reducera ledtiden och på så vis effektivisera tillverkningsprocessen. Med ledtid menas den tid som går från att en tillverkningsprocess startar tills den är fullbordad. Fortsättningsvis drog Toyota Motor Corporation lärdom av Fordismen. Dock upplevde grundaren av Toyota, Sakichi Toyoda, att principen inte var anpassad efter den japanska kontexten vad gäller teknik och ekonomiska förutsättningar och utvecklade därför en egen tillverkningsfilosofi (Liker, 2004; Sandkull & Johansson, 2000). Den nya tillverkningsfilosofin fick namnet The Toyota Production System (TPS) och fokuserade på att minimera slöseri i produktionsprocessen. Vidare präglas filosofin av ett starkt kundfokus samt att främja delaktighet hos medarbetarna i syfte att skapa engagemang gentemot företagets framgångar (Liker, 2004; Sandkull & Johansson, 2000). Filosofin karaktäriseras även av att främja för mångkunnig kompetens bland samtliga medarbetare i syfte att skapa en flexibilitet samt hög grad av anpassningsförmåga inom organisationen (Martínez-Jurado, Moyano-Fuentes & Jerez-Gómez, 2014).

TPS fick sedan slagkraft under 1980-talet och kom att inspirera västerländska företag vilket medförde att TPS principer började sprida sig världen över. Via forskningsinstitutet Massachusetts Institute of Technology (MIT) utvecklades den västerländska tolkningen av TPS som senare kom att kallas Lean Production. Lean innebar att de västerländska företagen började ta mer hänsyn till relationen mellan ledning och medarbetare, men även principen om att minska slöseri och effektivisera arbetet (Liker, 2004; Longoni, Pagell, Johnston & Veltri,

2013; Sandkull & Johansson, 2000). Vidare kan begreppet lean uppfattas som abstrakt och svårdefinierat. Dock kan lean klassificeras som en övergripande filosofi bestående av grundläggande principer samt olika verktyg för hur dessa principer ska implementeras i syfte att effektivisera och förbättra verksamheten och arbetsmiljön (Langstrand, 2012). De 14 grundläggande principerna inom leanfilosofin är enligt Liker (2004):

1. Tillämpa långsiktigt tänkande inom organisationen vid beslutsfattande, även om det sker på bekostnad av kortsiktiga finansiella mål.
2. Skapa kontinuerliga processflöden för att identifiera och föra fram eventuella problem inom organisationen.
3. Undvik överproduktion genom att låta efterfrågan styra. (Just in Time)
4. Jämna ut arbetsbelastningen.
5. Stoppa processerna vid behov för att lösa problem och därmed säkerställa kvalitet.
6. Standardiserat arbete är grunden för ständiga förbättringar samt medarbetarnas delaktighet.
7. Använd visuell styrning så att inga problem döljs.
8. Använd enbart pålitlig väl utprovad teknik som passar medarbetarna och processerna.
9. Skapa ledare som känner verksamheten, lever enligt företagets filosofi och lär andra göra det.
10. Utveckla enastående människor och arbetslag som följer företagets filosofi.
11. Respektera partners och leverantörer genom att utmana dem och hjälpa dem att bli bättre.
12. Gå och se med egna ögon för att förstå situationen ordentligt.
13. Fatta beslut långsamt och i samförstånd och genomför snabbt.
14. Bli en lärande organisation genom att oförtröttligt reflektera och ständigt förbättra.

Principen att upprätthålla ordning och reda på arbetsplatsen skapas med hjälp av leanverktyget 5S och har visat sig bidra både till ökad effektivitet, produktivitet och kvalitet inom verksamheter (Anvari, Zulkifli & Yusuff, 2011; Marria, Williams & Naim, 2014). 5S utvecklades i Japan och består av följande:

1. S – Seiri (*svenska: sortera*), handlar om att separera nödvändiga samt onödiga processer, detta för att sedan ta bort de sistnämnda.
2. S – Seiton (*svenska: strukturera*), handlar om att sortera materialet, detta för att underlätta när de ska användas.
3. S – Seiso (*svenska: städa*), omfattar att kontinuerligt städa i flödet.
4. S – Seiketsu (*svenska: standardisera*) handlar i sin tur om att standardisera de tidigare S:en och använda dessa principer med jämna mellanrum.
5. S – Shitsuke (*svenska: självdisciplin*), handlar om att göra det till en vana att ständigt följa de ovanstående principerna.

Genom att tillämpa dessa principer genererar 5S exempelvis till att var sak, såsom utrustning och redskap, har sin specifika plats. Av denna anledning blir arbetet mer tidseffektivt samt att verktyget hjälper till att upprätthålla en god fysisk arbetsmiljö (Marria et al., 2014). Vidare nämner Marria et al. (2014) att 5S har en inverkan på ett flertal andra aspekter inom organisationen såsom informationsflöde, processdesign och lager (Marria et

al., 2014). Fortsättningsvis är 6S en vidareutveckling av 5S där ytterligare ett S har lagts till, nämligen *säkerhet* och som betonar vikten av att skapa en säker arbetsplats. Detta genom att i de fem ovanstående principerna alltid tillämpa ett säkerhetsperspektiv (Anvari et al., 2011).

Vidare har arbetet med ständiga förbättringar en betydande roll då denna princip syftar till att medarbetarna kontinuerligt arbetar med att förbättra och upprätthålla en god kvalitet på tjänster och produkter (Longoni et al., 2013). Denna princip bygger på att organisationen ständigt arbetar för att utveckla arbetssätt och metoder i syfte att minska andelen slöserier inom verksamheten. Principen menar att inga slöserier är för små utan att allt som kan förbättras ska förbättras för att verksamheten ska fungera optimalt. Ett vanligt tillvägagångssätt i arbetet med ständiga förbättringar är att såväl ledning och medarbetare arbetar mot uppsatta mål samt tillämpning av standardiserade arbetsmetoder i form av exempelvis checklistor (Liker, 2014; Longoni et al., 2013). I arbetet med lean är det även vanligt förekommande att med hjälp av principen visuell styrning tydliggöra och visualisera sådana uppsatta mål som syftar till att förbättra verksamheten, men även för att skapa överblick i arbetet. Ett vanligt sätt att visualisera detta är med hjälp av tavlor och listor där exempelvis mätetal, lagerstatus och försäljning redovisas (Liker, 2004). Visuell styrning underlättar även kommunikationen inom verksamheten då medarbetarna får tillgång till viktig information samt att med hjälp av exempelvis färgsystem kan prioritera och effektivisera arbetet. Visuell styrning kan därmed användas för att hålla deadlines, minska risken för missförstånd och på så vis öka produktiviteten på arbetsplatsen. Sammantaget genererar detta till att medarbetarna får en god överblick och ökad kontroll över såväl arbetsmiljö samt den aktuella arbetssituationen (Liker, 2004).

Arbetsmiljö och lean

Den svenska arbetsmiljön regleras av Arbetsmiljölagen (AML 1977:1160) och omfattar såväl den fysiska och psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen. Den psykosociala arbetsmiljön omfattar exempelvis trivsel, trygghet och välmående. (Arbetsmiljöverket 2016). En god psykosocial arbetsmiljö främjar personlig utveckling samt motivation. Fortsättningsvis bidrar en dålig psykosocial arbetsmiljö till ohälsa hos medarbetaren i form av exempelvis stress. Vidare omfattar den fysiska arbetsmiljön arbetsplatsens fysiska utformning såsom bland annat belysning och buller men även arbetets karaktär i form av lyft och arbetsställningar (Arbetsmiljöverket, 2016). I dagsläget har lean spridits från den masstillverkande industrin till ett flertal olika branscher såsom hälso- och sjukvård, kommunal verksamhet och lantbruk (Andersson, 2015, Brännmark, 2012; Brännmark & Håkansson, 2012 Eklund et al., 2013). Inom handeln benämns lean ofta som *lean retail* och begreppet omfattar såväl logistik som e-handel, organisering av varu- och kundflöden samt affärsstrategier. Däremot finns det få studier som undersöker leans inverkan på arbetsmiljön inom handelsbranschen och ännu färre studier som belyser detta fenomen inom enskilda butiker (Lukic, 2012). Det finns däremot ett brett kunskapsunderlag om lean och dess inverkan på arbetsmiljön inom ett flertal andra branscher. Resultatet har varierat och visat både positiva och negativa aspekter (Anvari et al., 2011; Brännmark & Håkansson, 2012; Chen, Lindeke & Wyrick, 2010; Finnsgård, Wänström, Medbo & Neumann, 2011; Hasle, Bojesen, Langaa Jensen & Bramming, 2012;

Koukoulaki, 2014; Landsbergis et al., 1999; Marria et al., 2014; Parker, 2003; Saurin & Ferreira, 2009).

Studier har visat att leanverktyget 5S genererat en ökad grad av motivation samt engagemang hos medarbetarna och på så vis haft en positiv inverkan på medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö (Marria et al., 2014). Marria et al. (2014) lyfter dock fram kritik mot verktyget då det kräver en hög grad av självdisciplin samt ett kontinuerligt arbete för personalen om det ska upprätthålla och kunna göra framsteg på arbetsplatsen. Detta kan därmed ha en inverkan på huruvida arbetsmiljön på arbetsplatsen påverkas positivt (Marria et al., 2014). Enligt studier framgår det även att leanverktyget 6S är ett effektivt sätt för medarbetarna att identifiera säkerhetsrisker och på så vis utveckla säkrare arbetssätt. Av dessa anledningar kan 6S därmed minimera risken för arbetsplatsolyckor och på så vis ha en positiv inverkan på medarbetarnas arbetsmiljö (Anvari et al., 2011; Marria et al., 2014). Anvari et al. (2011) betonar dock att om detta leanverktyg ska generera sådana positiva effekter och på så vis skapa en god "leanmiljö" krävs det att medarbetarna är motiverade till att kontinuerligt vilja arbeta med verktyget och dess principer. Dessa leanprinciper måste därmed implementeras på ett bra sätt inom organisationen. Ledningen måste av den anledningen involvera medarbetarna i förändringsprocessen genom att aktivt föra en dialog med dem. En lyckad leanimplementering kräver på så vis både tid men även engagemang i från samtliga nivåer inom organisationen (Anvari et al., 2011)

Fortsättningsvis uppvisade en studie av Parker (2003) ett mer kritiskt förhållningssätt gentemot lean och dess inverkan på medarbetarnas arbetsmiljö. Resultatet visade att efter implementering av olika leanprinciper såsom standardiserade arbetsflöden upplevde medarbetarna en lägre grad av självbestämmande samt ett minskat organisatoriskt engagemang. Enligt Parker (2003) var det dock de medarbetare som arbetade vid monteringslinjen vars arbetsmiljö uppvisade flest negativa effekter som en konsekvens av lean. Dessa medarbetare uppvisade också en ökad risk för arbetsdepression samt en minskad self-efficacy, vilket innebar en minskad tro på ens egen förmåga att klara av att utföra en arbetsuppgift eller att uppnå ett specifikt mål. Övriga medarbetare som inte arbetade vid monteringslinjen upplevde inte i samma utsträckning ett sådant minskat organisatoriskt engagemang. Dessa medarbetare påvisade inte heller en ökad risk för arbetsdepression eller en minskad self-efficacy och det fanns på så vis en viss skillnad mellan olika medarbetare inom organisationen (Parker, 2003). Enligt Parker (2003) kan detta resultat bero på att de medarbetare som inte arbetade vid monteringslinjen upplevde en högre grad av självbestämmande och delaktighet vid olika beslut som togs inom organisationen till skillnad från de medarbetare som arbetade vid monteringslinjen. Enligt Parker (2003) kan lean därmed ha en negativ inverkan på medarbetarnas arbetsmiljö. Av den anledningen måste ledningen implementera lean på ett sådant sätt så att medarbetarnas möjligheter till självbestämmande samt delaktighet vid beslutfattande inte påverkas negativt. Hur ledningen implementerar lean är därmed viktigt för att det ska generera positiva effekter på medarbetarnas välmående och arbetsmotivation. Ett flertal studier har nämligen visat att implementeringen av lean antagligen kommer ha olika effekter beroende på arbetets karaktär och att en sådan implementering därmed inte kan se likadan ut inom alla organisationer eftersom de skiljer sig åt (Hasle et al., 2012; Koukoulaki, 2014; Parker, 2003). Koukoulaki (2014) påpekar dock att faktorer såsom socialt stöd samt upplevd kontroll över

arbetsuppgifterna är betydelsefulla inom alla typer av organisationer. Detta för att minska risken för belastningsskador men även för att reducera graden av stress hos medarbetarna.

Även en studie av Chen et al. (2010) visar att lean kan ha en negativ inverkan på medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö. Detta eftersom en av principerna inom lean handlar om att minska organisatoriska slöserier vilket kan bli förödande för medarbetarnas upplevda trygghet på arbetsplatsen. En sådan form av slöseri kan exempelvis omfatta personalresurser och en för stor personalstyrka kan av den anledningen skapa stress och rädsla hos medarbetarna att de ska förlora sitt arbete. Chen et al. (2010) nämner även att implementerandet av lean kan leda till en stressig arbetsmiljö i form av att medarbetarna får utökade ansvarsområden att arbeta utifrån samtidigt som personalstyrkan minskar. Detta medför bland annat att medarbetarna får fler uppgifter att utföra trots färre antal anställda, vilket i sin tur leder till ett högt arbetstempo och en stressig arbetsmiljö (Chen et al., 2010).

Fortsättningsvis har Brännmark och Håkansson (2012) genomfört en studie vars syfte var att undersöka samt skapa en översikt av den vetenskapliga kunskapen om sambandet mellan lean och arbetsrelaterade belastningsskador inom tillverkningsindustrin. Sammantaget fann författarna 23 stycken vetenskapliga publikationer gällande detta ändamål men resultaten mellan dessa studier skiljde sig åt. Författarnas slutsats var dock att lean kan generera en ökad risk för arbetsrelaterade belastningsskador och på så vis ha en negativ inverkan på medarbetarnas arbetsmiljö. Även Koukoulaki (2014) nämner sambandet mellan lean och en ökad risk att drabbas av belastningsskador, vilket delvis berodde på organisatoriska faktorer såsom ökat arbetstempo och arbetsbelastning samt minskad tid för återhämtning (Koukoulaki, 2014). Studien granskade även leans inverkan på psykosociala faktorer såsom tidspress, en känsla av låg kontroll i uppgifterna som utförs, otrygghet i arbetet samt sociala relationer kollegor emellan, vilket genererade i en ökad stress hos medarbetarna.

Finnsgård et al. (2011) framhäver dock motsatt resultat då denna studie visade att lean kan ha en positiv inverkan på medarbetarnas arbetsmiljö. Denna studie granskade arbetsstationer vid tillverkning inom bilindustrin. Efter att lean implementerats ökade både medarbetarnas flexibilitet men även organisationens produktivitet. Den nya utformningen medförde även en minskad risk att drabbas av belastningsskador i form av rygg- och axelskador. I en brasiliansk studie av Saurin och Ferreira (2009) framhäver författarna dock både positiva och negativa effekter av lean gällande arbetsmiljö och arbetsvillkor. Studien undersökte såväl medarbetarnas arbetsuppgifter, organisationsstruktur samt deras hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Resultatet visade att medarbetarnas arbetsförhållanden förbättrats i en viss utsträckning efter implementeringen av lean. Detta på grund av att de upplevde sig fått en högre frihetsgrad i arbetet men också på grund av att mer tillförlitliga system hade införskaffats, vilket på så vis genererade en minskad osäkerhet och frustration hos medarbetarna. Resultatet visade därmed på en ökad arbetsmotivation då medarbetarna upplevde att lean hade förbättrat arbetet i helhet (Saurin & Ferreira, 2009). Enligt en studie av Landsbergis et al. (1999) finns det dock inget som stärker att medarbetarna skulle få ökat medbestämmande utan att implementeringen av lean snarare genererar ökade krav och lågt beslutsutrymme.

Vidare framhäver Saurin och Ferreira (2009) ytterligare positiva effekter av lean, såsom ökade möjligheter till professionell utveckling. Implementeringen av lean genererade

nämmligen att ledningen tillämpade ökade ansvar och befogenheter hos medarbetarna för att på så vis involvera dem i organisationens förbättringsarbete. Fortsättningsvis visade dock studiens resultat även på ökad arbetstakt och ökad arbetsbelastning som en konsekvens av tillämpade leanprinciper. Resultaten visade dock inte på någon negativ inverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Studiens resultat visade också på ökad stress hos medarbetarna, vilket i en viss utsträckning kunde bero på ökat ansvar och befogenheter samt pressen att kontinuerligt ge förslag på ständiga förbättringar. Dock visade även resultatet att dessa negativa effekter på medarbetarnas arbetsmiljö främst berodde på rådande omständigheter och var på så vis inte en direkt konsekvens av lean. Vid genomförandet av studien rådde det en låg efterfrågan på grund av en stor torka i södra Brasilien och som av den anledningen hade resulterat i stora uppsägningar, vilket skapade både stress och otrygghet hos kvarstående medarbetare (Saurin & Ferreira, 2009).

Sammanfattningsvis finns det ett flertal studier som belyser både positiva och negativa aspekter gällande leans inverkan på såväl den fysiska samt den psykosociala arbetsmiljön. Vidare framhäver dessa studier att huruvida effekterna av lean upplevs som positiva eller negativa beror till stor del på ledarskapet samt tillvägagångssätt vid implementeringen. Dessa faktorer har en betydelsefull inverkan för huruvida medarbetarna upplever delaktighet samt engagemang i arbetet med lean.

Lean inom handeln

Lean inom handeln är ett relativt outforskat ämne (Lukic, 2012), det återfinns dock ett antal magisteruppsatser som undersökt olika aspekter av lean kopplat till handeln. Rosén (2014) undersökte hindrande samt stödjande faktorer vid implementeringen av lean i en ICA-butik. I denna studie fann författaren inga branschspecifika faktorer men ett antal generella som hade en betydelsefull inverkan för huruvida implementeringen av lean blev lyckad eller inte. Sådana stödjande faktorer som framhävs i denna studie var vikten av att tillhandahålla utbildning till personalen samt stöd ifrån ledaren. Detta på grund av att utbildning bidrar till ökad förståelse för lean och dess innebörd och som därmed främjar för ett ökat engagemang för leanarbetet samt de förändringar som bedrivs på arbetsplatsen (Rosén, 2014). Även butikschefens medvetenhet vad gäller att se lean som ett långsiktigt förhållningssätt inom butiken ses som en sådan stödjande faktor, något som Telemo Nilsson och Lundberg (2015) också belyser. Av den anledningen är det viktigt att ledaren är medveten om att ett leaninspirerat förändringsarbete tar tid (Rosén, 2014) och att en "leanifierad" organisation inte är något som sker under en natt (Telemo Nilsson & Lundberg, 2015). Vidare framhäver Rosén (2014) att ytterligare en stödjande och därmed betydelsefull faktor för en lyckad leanimplementering är att involvera och göra medarbetarna delaktiga i butikens förbättringsarbete. Hindrande faktorer som framkommer i denna studie är snarare att ledaren kommunicerat ut en otydlig vision som inte delas av alla inom organisationen. Även otillräcklig kunskap samt skilda uppfattningar kring butikens nuläge framhävs som hindrande faktorer för en lyckad leanimplementering. Ytterligare ses bristfälligt engagemang hos medarbetarna som en hindrande faktor eftersom det bidrar till bristande motivation att arbeta utefter olika leanverktyg och principer. Vidare framkom det att andra hindrande faktorer för

en lyckad leanimplementering är bristande ledarskap och återkoppling samt bristande informationsflöden och kommunikation mellan olika enheter och nivåer i butiken (Rosén, 2014). Även studier av Haraldsson och Kullander (2016) samt Telemo Nilsson och Lundberg (2015) framhäver vikten av ett gott ledarskap för att en leanimplementering ska bli framgångsrik. Haraldsson och Kullander (2016) framhäver att ledaren måste kunna motivera medarbetarna för att på så vis kunna skapa en leankultur, där medarbetarna och ledaren tillsammans arbetar med ständiga förbättringar i syfte att utveckla och förbättra organisationen.

Definition av förändringsarbete

Enligt Porras och Robertson (1992) kan ett förändringsarbete ses som ett förbättringsarbete inom organisationen i syfte att utveckla organisationen utifrån inre och yttre påtryckningar. Inre påtryckningar är sådant som kommer inifrån organisationen och yttre påtryckningar är krav från omvärlden som exempelvis den rådande marknaden. Författarna nämner fyra synsätt vid definiering av organisationsförändringar, dessa är: planerad förändring, oplanerad förändring samt förändring av första och andra ordningen (Porras & Robertson, 1992).

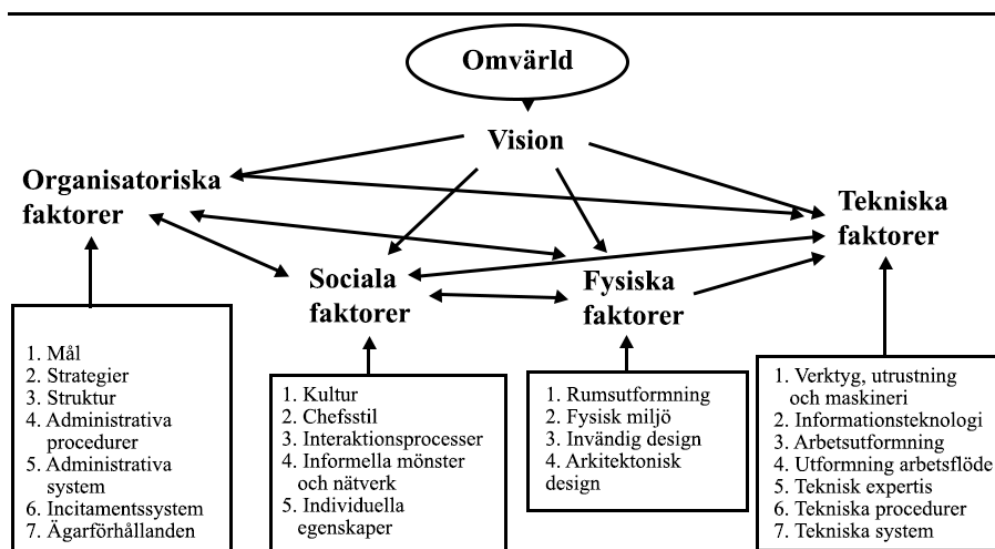
En planerad förändring kan definieras som ett medvetet val från organisationen i syfte att utveckla, förbättra eller förändra organisationens system i helhet. En planerad förändring sker därmed inom organisationen och följer tydliga riktlinjer och strategier för att uppnå en förbättring inom systemet (Porras & Robertson, 1992). Till skillnad från detta kan en oplanerad förändring avse en förändring som är en konsekvens av yttre krav från den kontext som organisationen befinner sig i. Organisationen tvingas på så vis att anpassa sig efter dessa yttre krav för att därmed fortsätta vara konkurrenskraftig (Porras & Robertson, 1992).

Vidare innebär en förändring av första ordningen inte en förändring av systemet utan snarare en förnyelse av redan befintliga metoder och verktyg som används inom organisationen. Vid en förändring av första ordningen förändras därmed inte det organisatoriska tankemönstret och agerandet, man identifierar och hanterar därmed arbetet på samma sätt som innan fast med nya kombinationer vilket kan ge sken av en förändring. En förändring av första ordningen bidrar på så vis till att systemet är oförändrat och intakt inom de gamla traditionerna och en verklig förändring har därmed inte skett (Porras & Robertson, 1992). Ett exempel på en sådan förändring av första ordningen är tillsättandet av en ny maskin, medarbetaren får lära sig att arbeta med den nya maskinen, dock förblir arbetet detsamma som innan. En förändring av andra ordningen innebär att hela systemet förändras, vilket genererar ett nytt organisatoriskt tankemönster och ett annat sätt att agera inom organisationen. En sådan förändring bidrar till nya problemlösningsmetoder och påverkar mer eller mindre alla beståndsdelar i systemet (Porras & Robertson, 1992). En förändring av andra ordningen kan exempelvis vara att automatisera arbetsuppgifter, något som leder till minskad personalstyrka på golvet men även ett ökat behov av utbildade tekniker som kan sköta service och underhåll. Av den anledningen är det vid en förändring av andra ordningen som organisationen kan utvecklas och förbättras, något som benämns som organizational development (OD).

Organizational development

Organizational development definieras som en sammansättning av beteendevetenskapligt baserade teorier, värderingar, strategier samt teknik som syftar till att genom en planerad förändring öka individens utveckling och förbättra organisationens kapacitet genom förändring av medarbetarnas beteenden och attityder till arbetet (Porras & Robertson, 1992).

Porras och Robertson (1992) har utvecklat en teoretisk modell (se Figur 1) som beskriver ett organisatoriskt förändringsarbete som en komplex process där ett flertal variabler påverkar individens beteende på arbetsplatsen. Dessa variabler är organisatoriska, sociala, fysiska och tekniska faktorer som kan ses som fyra subsystem som är beroende av varandra. Modellen tillämpar därmed ett tydligt MTO-perspektiv eftersom det är en nödvändighet att de mänskliga, tekniska och organisatoriska faktorerna måste samspela med varandra i symbios för att en god verksamhet ska erhållas på både individ- och systemnivå.



Figur 1. Egen sammanfattning av Porras och Robertsons (1992) Factors constituting the organizational work setting.

Organisatoriska faktorer: avser de formella elementen inom organisationen och som syftar till att sammanföra olika delar av organisationen samt förstärka medarbetarnas beteendemönster. Dessa organisatoriska faktorer är; mål, strategier, struktur, administrativa procedurer och administrativa system samt incitamentsystem och ägandeförhållanden (Porras & Robertson, 1992).

Mål: syftar till de resultat som ska uppnås inom organisationens samtliga nivåer. Dessa är planerade och kan delas upp i officiella och operativa mål, där de officiella målen är övergripande till skillnad från de operativa målen som är mer konkreta och specifika. Enligt Porras och Robertson (1992) har operativa mål ett större inflytande på medarbetarnas beteenden än vad de officiella målen har.

Strategier: dessa är nära kopplade till målen samt specificerar de medel som krävs för att

organisationen ska kunna uppnå målen.

Struktur: avser den formella fördelningen av arbetsroller samt vilka mekanismer som behövs för att kontrollera och integrera arbetsaktiviteter såsom exempelvis arbetsfördelning och hierarkin inom organisationen.

Administrativa procedurer: avser de regler och riktlinjer som är framtagna i förväg och som återfinns inom organisationen och vägleder medarbetarna i arbetet. Dessa syftar därmed till att försäkra att den formella strukturen fungerar som den är tänkt. Om medarbetarna följer dessa genererar detta utifrån ett organisatoriskt perspektiv önskvärda beteenden.

Administrativa system: dessa är etablerade och formellt utformade vars fokus är att underlätta och koordinera aktiviteter inom organisationen. Sådana system kan exempelvis vara informationssystem, personalhanteringssystem samt finansiella system.

Incitamentsystem: omfattar både prestationsuppskattande system samt kompenationssystem, såsom fördelar och ekonomiska belöningar, vars mål är att ha en direkt påverkan på medarbetarnas önskvärda beteende.

Ägarförhållanden: kan beskrivas som styrelsens situation och som kan variera på ett flertal sätt, exempelvis hur många som äger aktier och andelar inom företaget till vilka som har rösträtt vid beslutfattande.

Sociala faktorer: kan benämnas som den informella strukturen och avser egenskaper, beteenden och attityder hos organisationens medlemmar och vilken inverkan detta har på beteenden både individuellt och i arbetsgruppen. De sociala faktorerna avser därmed de mänskliga och informella aspekterna av en organisation. De sociala faktorerna är; kultur, chefsstil, interaktionsprocesser, informella mönster och nätverk samt individuella egenskaper.

Kultur: organisationskulturen utgörs av ett flertal beståndsdelar nämligen värderingar, normer, symboler, ritualer och historier. Inom varje organisation finns det ett antal värderingar som influerar medarbetarnas beteenden gentemot arbetet. Dessa värderingar utvecklar sedan normer som medarbetarna förhåller sig till. Varje organisation har sedan egna ritualer, historier och myter som är viktiga för just den organisationen och som stärker gemenskapen inom organisationen.

Chefsstil: ledare och chefers värderingar och grundläggande antaganden påverkar både ledarnas beteenden men även dess beslutsfattanden, något som i sin tur kan ha en stark påverkan på medarbetarnas beteenden. Ledarskapet har sedan en viktig inverkan på utformningen av organisationskulturen.

Interaktionsprocesser: avser interaktionen i form av kommunikation, konflikthantering och problemlösning mellan medarbetare vid arbete och beslutfattarprocesser på samtliga nivåer inom organisationen.

Informella mönster och nätverk: avser organisationens beteendestruktur och som antingen kan vara konsekvent eller inkonsekvent med den formella strukturen och därmed förstärka

den (konsekvent) eller generera en ineffektivitet av systemet (inkonsekvent).

Individuella egenskaper: avser medarbetarnas individuella egenskaper såsom antaganden, attityder och känslor. Dessa påverkar både det egna beteendet samt medarbetarnas beteenden i omgivningen.

Fysiska faktorer: ingår i den fysiska arbetsmiljön och avser rumsutformningen, den fysiska miljön, den invändiga designen samt den arkitektoniska designen. Enligt Porras och Robertson (1992) kan den fysiska miljön påverka medarbetarnas beteenden på arbetet både i positiv och i negativ bemärkelse. Dock har dessa fysiska faktorer ingen större inverkan på medarbetarnas arbetsmotivation.

Rumsutformning: avser utrymme och utrymmets utformning såsom exempelvis om medarbetarna har egna kontor eller om de arbetar i ett kontorslandskap. Rumsutformningen samt medarbetarnas placeringar påverkar interaktionen mellan medarbetarna emellan vilket i sin tur påverkar effektiviteten i arbetet.

Fysisk miljö: denna omfattar faktorer såsom arbetsplatsens temperatur, ljus- och ljudnivåer, luftkvalitet samt ordning och reda på arbetsplatsen. Dessa faktorer kan påverka både medarbetarnas förmåga att utföra ett arbete men även deras attityder till utförandet av arbetet.

Invändig design: avser möbler, utformning av dörrar och fönster samt färgval på golv, väggar och tak. Den invändiga designen på arbetsplatsen har både en inverkan i hur medarbetarna uppfattar sig själva och sina roller men kan även påverka de beslut som fattas på arbetsplatsen.

Arkitektonisk design: till skillnad från invändig design avser arkitektonisk design byggnadens design. I liknelse med invändig design påverkar den arkitektoniska designen även det individuella beteendet men kan även ha en inverkan på medarbetarnas uppfattning kring organisationen.

Tekniska faktorer: avser verktyg, utrustning och maskiner, informationsteknologi, arbetsutformning, utformning av arbetsflöde, teknisk expertis, tekniska procedurer och tekniska system. Dessa faktorer har en direkt påverkan på medarbetarna och ju mer dominant teknologi är i ett system desto större påverkan har det på det individuella beteendet. Porras och Robertson (1992) menar därmed att utformandet av och innehållet i individens arbete har störst inverkan på medarbetarnas beteende i jämförelse med någon annan aspekt inom organisationen.

Verktyg, utrustning och maskineri: detta är fysiska objekt med syfte att fylla en funktion i systemet i form av skapandet av en produkt eller en tjänst. Dessa objekt kan vara allt från komplex utrustning såsom ett datorsystem eller enklare verktyg som en skruvmejsel.

Arbetsutformning: denna speglar medarbetarens formella arbetsuppgift och är viktig för dennes välbefinnande och prestationer. Arbetets utformning bör främja möjligheter till lärande och personlig utveckling, men även till att utnyttja medarbetarnas färdigheter och kompetenser.

Arbetsflödets utformning: avser arbetsflödets utformning exempelvis i skapandet av en produkt eller tjänst. Detta kan exempelvis utföras seriellt vilket innebär att en del i produktionsprocessen måste slutföras innan nästa del kan påbörjas.

Tekniska procedurer: är direkt kopplade till produktionsprocessen och omfattar därmed förutbestämda metoder i denna process i att omvandla systemets input till output. Efterlevnad av dessa föreskrivna metoder beror på i vilken grad de stöds av informella processer och normer.

Tekniska system: förser medarbetarna med information om exempelvis aktuell lagerstatus. Dessa system ger även struktur och koordinering vid styrande av produktionsprocessen. Exempel på sådana system är schemaläggnings-, kontroll-, underhålls- och just in time - system.

Teknisk expertis: handlar om graden av kunskap samt fysiska färdigheter som påverkar medarbetarna i utförandet av konkreta och nödvändiga arbetsuppgifter. Vid bristande kunskap kommer varken teknologin eller arbetets utformning kunna förbättra effektiviteten inom organisationen. Teknisk expertis är därmed en nödvändighet hos samtliga medarbetare.

Framgångsfaktorer för ett lyckat förändringsarbete.

Enligt en studie av Boga och Ensari (2009) har det transformativa ledarskapet visat sig vara en framgångsfaktor när det kommer till organisationsförändringsprocesser. Anledningen till detta tros vara att en sådan typ av ledare är lyhörd och förmedlar en tydlig vision vilket medför att medarbetarna vet hur de ska arbeta samt känner att de kan vara med och påverka. Enligt Seo et al. (2012) är lyhördhet även en betydelsefull egenskap hos ledaren eftersom det är viktigt att förstå medarbetarnas känslomässiga reaktioner som kan uppstå i initialfasen av ett förändringsarbete. Sammantaget har detta visat sig ha ett positivt samband med medarbetarnas engagemang samt huruvida de upplever organisationsförändringen som framgångsrik (Boga & Ensari, 2009; Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008). Detta påverkar i sin tur medarbetarnas inställning gentemot förändringsarbetet, det vill säga om förändringen kommer uppfattas som positiv eller negativ (Seo et al., 2012).

Vidare betonar Boga och Ensari (2009) vikten av ett tydligt ledarskap då det är ledaren som kommunicerar ut och planerar nödvändiga insatser i samband med förändringsarbetet. Detta är även något som Herold et al. (2008) samt Carter, Armenakis, Feild och Mossholder (2013) styrker, då de menar att medarbetarnas insats i förändringsarbetet delvis beror på hur väl ledaren har kommunicerat ut en tydlig vision med tydliga mål och att dessa upplevs som rimliga att uppnå. Kontinuerlig kommunikation under förändringsarbetet är även viktigt för att minska förändringsrelaterad osäkerhet och på så vis minska stress hos medarbetarna (Richardson & Denton, 1996; Schweiger & DeNisi, 1991).

En annan viktig faktor i ett förändringsarbete är att det finns tillit och en god relation mellan förändringsledaren och medarbetarna men författarna framhäver att detta är något som byggs upp under en lång tid (Carter et al., 2013; Herold et al. 2008). Dock menar Herold et al. (2008) att det inte enbart är ledarskapet som engagerar medarbetare till att arbeta med förändringsarbetet utan att det även påverkas av medarbetarnas egna uppfattningar om hur

deras arbetsuppgifter kan komma att förändras i samband med förändringsarbetet. Vidare menar Carter et al. (2013) att om medarbetarna känner en delaktighet i förändringsarbetet främjas det organisatoriska engagemanget, vilket är en viktig faktor för ett lyckat och långsiktigt förändringsarbete.

Fortsättningsvis i en studie av Wanberg och Banas (2000) undersöktes fem variabler som tros ha en positiv inverkan på medarbetarnas öppenhet till organisationsförändringar. Dessa var information om förändringen, deltagande i förändringsarbetet, förändringsrelaterad upplevd egenförmåga (self-efficacy), tillgängligheten av socialt stöd och tidigare personliga erfarenheter av förändringar. Studien fann att hög grad av delaktighet genererade huruvida förändringar inom organisationen upplevdes som fördelaktiga. Även information kring förändringen och ökad förändringsrelaterad self-efficacy visade på ett sådant positivt samband. Self-efficacy avser medarbetarnas upplevda förmåga att kunna genomföra en arbetsuppgift eller nå ett specifikt mål (Wanberg & Banas, 2000). Wanberg och Banas (2000) menar att medarbetare med en låg grad av self-efficacy av den anledningen kan generera ett ökat motstånd mot förändringen. Detta eftersom att införandet av exempelvis ny teknik kan skapa oro och nervositet för huruvida de ska kunna klara av att utföra arbetet efter implementeringen. Detta styrks även av Herold, Fedor och Caldwell (2007) som menar att hög grad av self-efficacy och engagemang hos medarbetarna är viktigt för en lyckad förändringsprocess. Av den anledningen är det viktigt att ledningen försöker minska de anställdas motstånd till förändringarna genom att se till att de exempelvis får lämplig utbildning eller vidtar andra åtgärder som stärker medarbetarnas tro på deras egen förmåga att klara av förändringen (Brotheridge, 2003; Wanberg & Banas, 2000). Utbildning bidrar även till att medarbetarna kan arbeta mer effektivt i den nyskapande organisationen vilket kan bidra till en ökad positiv inställning som lindrar oro och spänningar (Seo et al. 2012). Enligt Herold et al. (2007) är tillämpandet av utbildning därmed viktigt för att skapa en förändringsacceptans, något som visade sig ha ett starkt samband med medarbetarnas trivsel och avsikt till att sluta på arbetsplatsen. Även i en studie av Brotheridge (2003) framkommer det att delaktighet är en viktig komponent för ett lyckat förändringsarbete. Sådan delaktighet främjas genom utbildning, information och utnyttjande av medarbetarnas kompetens. Det är därmed viktigt att inom organisationen maximera informationsflödet genom att ge kontinuerlig information till medarbetarna under hela förändringsarbetet samt att det återfinns ett öppet klimat mellan ledning och medarbetare. Det framkommer även att produktivitet, tillfredsställelse och motivation ökar ju mer medarbetarna känner att de får vara delaktiga i beslut som fattas inom organisationen. Detta för att på så vis främja en känsla av kontroll över den egna arbetssituationen, vilket därmed genererar en positiv inställning gentemot förändringen (Brotheridge, 2003; Seo et al., 2012).

Syfte och frågeställningar

Denna studie har ett tvåfaldigt syfte varav det ena syftet är att undersöka arbetsmiljömässiga konsekvenser av ett leanorienterat förändringsarbete inom tre butiker i handelsbranschen. Vidare syftar studien till att utifrån tidigare forskning och butikernas egna erfarenheter finna framgångsfaktorer och försvårande faktorer vid implementering av lean inom butikerna.

Frågeställning 1) Vilken inverkan har det leanorienterade förändringsarbetet haft på den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön i butikerna?

Frågeställning 2) Vad kan vi identifiera för framgångsfaktorer samt försvårande faktorer som varit av betydelse vid implementeringen av lean inom butikerna?

Metod

Datainsamlingsmetod

Studien har tillämpat både en kvalitativ och en kvantitativ design och på så vis utgått ifrån en deduktiv ansats. Det innebär att data har samlats in och analyserats utifrån befintliga och lämpliga teorier (Bryman, 2011). Som datainsamlingsmetod användes delvis semistrukturerade intervjuer och av den anledningen konstruerades två intervjuguider med hänsyn till studiens frågeställningar. Valet av denna datainsamlingsmetod innebar en tydlig struktur då intervjufrågorna var förutbestämda men gav även utrymme för flexibilitet och fördjupning. Denna datainsamlingsmetod genererade även möjligheten att undersöka de aspekter som upplevdes som intressanta men även utesluta frågor som redan besvarats (Bryman, 2011; Kvale & Brinkmann, 2014).

De semistrukturerade intervjuerna kompletterades sedan med en webbaserad enkät i syfte att erhålla data som inte fångats upp under intervjuerna. Ytterligare en anledning till detta val var att enkäten möjliggjorde för undersökning av en större population och på så vis bidrog till en mer generell bild av medarbetarnas uppfattningar gällande arbetsmiljön och det leanorienterade förändringsarbetet. Kombinationen av dessa datainsamlingsmetoder bidrog därmed till närhet av materialet genom att ta del av medarbetarnas tankar, känslor och idéer samt erhålla en övergripande uppfattning om den rådande arbetsmiljön. Sammantaget besvarade detta studiens syfte och frågeställningar.

Instrument

Som ovan nämnts tillämpades semistrukturerade intervjuer med två egenkonstruerade intervjuguider, där den ena var riktad till butikschefer och den andra var riktad till butiksmedarbetare (se Appendix 1 & 2). Dessa intervjuguider användes vid samtliga intervjuer och innehöll färdigkonstruerade frågor med hänsyn till studiens syfte och frågeställningar. Frågorna skickades inte ut i förväg eftersom svaren på frågorna önskades vara spontana. Fortsättningsvis delades frågorna upp i olika teman i syfte att skapa en tydlig struktur i intervjuguiderna, något som Bryman (2011) också rekommenderar. Intervjuguiderna var strukturerade enligt följande, inledande frågor, frågor gällande implementeringen av lean och arbetsmiljöfrågor. De inledande frågorna var av mer lättsam karaktär för att på så vis göra informanterna bekväma i situationen.

Fortsättningsvis användes en webbaserad enkät som till viss del konstruerats på egen hand. De frågor som användes i enkäten byggde på självskattning och dessa frågor tillhandahölls via en större och vedertagen enkät framtagen av forskare vid KTH (Kungliga tekniska högskolan). Enkäten var på svenska och bestod av totalt 58 frågor som syftade till att mäta arbetsmiljön i handeln kopplat till det leanorienterade förändringsarbetet. Enkäten bestod inledningsvis av ett antal bakgrundsfrågor såsom kön, ålder, anställningens omfattning, yrkestitel, år som anställd samt typ av butik. Enkäten var sedan uppdelad i tre

olika teman: fysisk arbetsmiljö, psykosocial arbetsmiljö och förändringsarbete och möjligheter att påverka.

Urval och informanter

Studiens urval var av icke slumpmässig karaktär eftersom denna riktade in sig mot tre butikschefer samt 13 stycken butiksmedarbetare från tre utvalda butiker i Västsverige. Butikerna som deltagit i studien var en klädbutik, ett dryckesföretag och en byggvaruhandel. Informanterna bestod av 10 stycken kvinnor och sex stycken män. Vidare har informanterna varit verksamma inom yrket mellan 4 månader och 27 år.

Antal informanter som svarade på enkäten var 19 stycken varav 63 % från klädbutiken, 11 % från dryckesföretaget samt 26 % från byggvaruhandeln och av de svarande var 68 % kvinnor och 32 % var män. Åldern på de deltagande informanterna sträckte sig mellan 19 - 50 år där medelåldern var 29 år. Anställningstiden bland informanterna var mellan fyra månader och 27 år där 37 % av de som svarade på enkäten arbetade heltid och 63 % arbetade deltid. Yrkestitlarna på de svarande var butikschef, säljare, visual merchandiser och ställföreträdande butikschef (se Tabell 1).

Tabell 1

Antal deltagare i % utifrån yrkestitel

Yrkestitel	Antal svarande i % (n)
Butikschef	16 %
Säljare	68 %
Visual merchandiser	11 %
Ställföreträdande butikschef	5 %

Not: n = antal deltagande i enkäten, sammanlagt 19 informanter

Procedur

Denna studie var en del av ett större forskningsprojekt som bedrevs vid KTH. Projektet var uppdelat i fyra faser varav denna studie tillhörde den andra fasen som syftade till att samla in och analysera data från tre utvalda butiker av totalt 10 deltagande butiker. Forskningsprojektets syfte var att sammanställa utbildningsmaterial för butiker som arbetar eller i framtiden avser att arbeta utifrån leanfilosofin. Tid för intervju bestämdes i samråd med respektive butikschef och intervjuerna genomfördes sedan på respektive butik, där butikschef samt de medarbetare som var tillgängliga intervjuades. I klädbutiken genomfördes totalt åtta intervjuer och dessa intervjuer genomfördes under två heldagar. På dryckesföretaget och byggvaruhandeln genomfördes totalt fyra intervjuer i respektive butik och dessa intervjuer genomfördes under en heldag. Intervjuerna tog cirka 40–50 minuter att genomföra. Vid intervjutillfället användes mobiltelefoner i syfte att spela in samtalen, men det fördes även stödanteckningar under intervjuernas gång. Vid intervjutillfällena informerades även informanterna om forskningsprojektet och dess syfte, att deltagandet i studien var frivilligt samt att all data kommer att behandlas konfidentiellt. Fortsättningsvis

transkriberades det inhämtade materialet och som därefter sammanställdes till kodningsscheman i syfte att finna övergripande teman. Den analysmetod som användes var tematisk analys.

Den enkät som användes i denna studie var internetbaserad och vid utformning av enkäten användes Googles egna enkätformulär. Vid två tillfällen delades enkäten ut till butikscheferna som sedan lämnade ut enkäten till medarbetarna och vid ett tillfälle fick medarbetarna svara på enkäten via en medhavd dator. Det sistnämnda gjordes delvis på grund av tidsbrist och eftersom studien var i behov av ett så stort antal svarande på enkäten som möjligt. Den uppskattade tiden det tog att fylla i enkäten var cirka 15 minuter, något som informerades om i samband med utdelningen av enkäten, både till butikschefer och till medarbetare.

Trovärdighet

Eftersom studien huvudsakligen utgick ifrån en kvalitativ design kan inte denna på samma sätt uttala sig om reliabilitet och validitet som vid enbart tillämpning av en kvantitativ studiedesign (Bryman, 2011; Smith, 2015). Detta med anledningen att i en kvalitativ studie förväntas forskaren inte inta en objektiv ställning gentemot forskningsobjektet då syftet är att tolka den data som erhålls genom intervjuerna. Enligt Bryman (2011) och Smith (2015) bör en kvalitativ forskare istället tillämpa ett reflexivt förhållningssätt, vilket innebär att som forskare måste man vara medveten om att man inte är värderingsfri och av den anledningen inta ett kritiskt förhållningssätt gentemot de tolkningar som gjorts. Detta för att på så vis minska risken för feltolkningar. Av den anledningen har tolkningar som gjorts styrkts genom att i resultat och diskussion exemplifiera med citat och kodningsscheman, något som Bryman (2011) samt Smith (2015) också rekommenderar. Vidare benämner Bryman (2011) och Smith (2015) att som kvalitativ forskare är det viktigt att visa på hög trovärdighet. Detta har uppnåtts genom att tydligt beskriva tillvägagångssättet samt att tillämpa relevanta begrepp och teorier utifrån studiens syfte och frågeställningar. Exempel på citat och kodningsschema ger också upphov till hög trovärdighet.

Tillförlitlighet

Den enkät som användes i denna studie har konstruerats enbart utifrån redan validerade frågor hämtade ifrån Anderssons (2015) enkät. Anderssons (2015) enkät skapades i syfte att undersöka lean och dess inverkan på arbetsmiljön inom svenskt lantbruk. Denna enkät har sektionvis hämtat frågor från validerade enkäter såsom COPSOC (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) samt Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöenkät. Vidare har valideringen av denna enkät skett genom individuella möten med fyra lantbrukare som testade enkäten genom att enskilt besvara den. Efter att respondenterna besvarat enkäten gick dem sedan tillsammans med Andersson (2015) igenom enkäten i syfte att säkerställa att respondenterna uppfattat frågorna korrekt. Vidare har COPSOC ett Cronbach's alfa (α) som varierar mellan .70 - .89 (Thorsen & Björner, 2010). En riktlinje är att alpha-värden (α) över .70 ses som ett mått på god reliabilitet (Field, 2013).

Tabell 2

Kodningsschema över temat "Betydelse av information och kommunikation"

Citat	Initial kod	Tema
"Men då kopplat till Lean är det ju främst tidstjuvarna, vi sätter det på post it lappar, så det är inte så himla praktiskt men chefen brukar då samla in dom och sen sammanställer dom då på ett A4a, så att man har lite mer översikt. Och så går vi igenom dom så gott det går, så långt vi hinner för det brukar bli en del ändå.. som finns att förbättra hela tiden"	Arbetet med ständiga förbättringar sker kontinuerligt och det kommuniceras kring det	Betydelsen av information och kommunikation
"Det här pulsmötet går ju ut på att vi tar pulsen på vad är det som händer, vad kommer att hända idag? då går vi efter den här tavlan här ute, den kortsiktiga, den lilla tavlan ute i kassan då, den ska ju uppdateras varje kväll av stängningspersonalen"	Kontinuerliga möten syftar till att ge information för att underlätta arbetet under dagen	Betydelsen av information och kommunikation

Not: Innehållandes citat och initiala koder

Analysmetod kvalitativ ansats

Studien har tillämpat tematisk analys med anledning av att detta är en vanlig analysmetod inom kvalitativa studier (Braun & Clarke, 2006). Tematisk analys består av sex olika faser och syftet med denna analysmetod är att finna koder som sedan resulterar i övergripande teman. Den första fasen innebär enligt Braun och Clarke (2006) att forskaren ska bekanta sig med sitt material, vilket har erhållits genom transkribering av intervjuerna samt läsning av dessa ett flertal gånger. I den andra fasen ska forskaren sedan skapa initiala koder (Braun & Clarke, 2006). Detta har gjorts genom att på ett systematiskt sätt koda samtliga transkript och sedan sammanställa kodningsscheman för varje genomförd intervju. Enligt Braun och Clarke (2006) är en kod en beskrivning av ett specifikt utdrag från inhämtad data och en kod kan därmed även benämnas som en etikett. Fortsättningsvis innebär den tredje fasen att de koder som har hittats ska slås samman och resultera i möjliga teman (Braun & Clarke, 2006). Detta har gjorts med hjälp av upprättade kodningsscheman då dessa genererade en god överblick över det inhämtade materialet. Den fjärde fasen innebär sedan enligt Braun och Clarke (2006) att de teman som hittats återigen ska ses över för att på så vis se huruvida betydelsefulla koder förbisets. Vidare innebär denna fas att koderna till respektive tema bör kontrolleras i syfte att säkerställa att dessa speglar temat. Denna fas innebär även att vissa teman kan komma att revideras, tas bort eller slås ihop. Den femte och sjätte fasen innebär sedan att slutgiltiga teman ska namnges och sedan presenteras i en skriftlig rapport (Braun & Clarke,

2006). Sammantaget har tre teman framkommit i denna studie och dessa presenteras under resultat och diskussion med hjälp av lämpliga citat och koder från transkript och kodningsschema (se tabell 2 & 3). Dessa teman benämns som *arbetsmiljömässiga konsekvenser*, *ledarskapets betydelse för upplevd delaktighet* och *betydelsen av information och kommunikation*.

Tabell 3

Kodningsschema över temat "Ledarskapets betydelse för upplevd delaktighet"

Citat	Initial kod	Tema
"Ja, det har det ju, ja absolut och det har det i och med att Lean kräver delaktighet liksom, så att för att det ska fungera, det håller inte att en person t.ex. skriver alla tidstjuvar t.ex. alla måste ju vara med på det här och samarbeta"	Arbetar med att involvera samtliga i förändringsarbetet	Ledarskapets betydelse för upplevd delaktighet
"Men jag tycker definitivt att jag har fått vara delaktig på det sättet och fått säga vad jag tycker och liksom grejor som man kommit på själv har ju bemötts på ett positivt sätt och sådär"	Upplever sig att ha varit delaktig i förändringsarbetet	Ledarskapets betydelse för upplevd delaktighet
"Då gjorde hen liksom en stor omflytt och då bestämde hen att "nämen vad tycker ni?" och då pratade hen alltid med oss först vad vi tycker och så tar vi ett gemensamt beslut, jamen vi kände också det och då flyttade vi fram den avdelningen. Så vi får ju alltid vara med och liksom tycka och tänka"	Upplever att alla får vara delaktiga vid beslut som tas på arbetsplatsen	Ledarskapets betydelse för upplevd delaktighet

Not: Innehållandes citat och initiala koder

Analys av enkätdata

Det förekom inget internt bortfall i enkätstudien. Internt bortfall avser obesvarade frågor i enkäten (Field, 2013). Initialt utfördes en Scatter plot i SPSS i syfte att undersöka om det fanns avvikande värden i datan. Detta gjordes då deltagarantalet i enkätstudien var lågt ($n = 19$) något som därmed skulle kunnat bidra till att ett avvikande svar i datan genererat ett missvisande resultat av korrelationsanalyserna. Vidare har enkätdata huvudsakligen använts som ett komplement till studiens intervjudata. Av den anledningen har ett antal korrelationsanalyser genomförts. Korrelationsanalyserna har gjorts i syfte att finna samband mellan variablerna *Motivation och engagemang*, *Positiv inställning gentemot lean*, *Tydliga*

ansvarsområden, Tydliga mål samt Arbete med ordning och reda. Vidare genomfördes även korrelationsanalyser mellan variablerna Motivation och engagemang, Engagemang i förändringsarbetet, Uppskattning ifrån arbetsledning samt Goda möjligheter att diskutera erfarenheter.

Forskningsetiska överväganden

Denna studie har tagit hänsyn till de fyra forskningsetiska riktlinjerna, vilka är: konfidentialitetskravet, informerat samtycke som omfattar informations- och samtyckeskravet samt nyttjandekravet (Bryman, 2011; Vetenskapsrådet, 2012).

Konfidentialitetskravet har uppnåtts genom att inte uppge namn eller annan personlig och känslig information i den skriftliga rapporten. Vidare har citats valts ut varsamt och som inte bedöms komma kunna kopplas tillbaka till den svarande informanten. Intervjuerna samt transkriberingen har skett i enrum för att på så vis göra materialet otillgängligt för obehöriga. Fortsättningsvis innan intervjutillfället fick samtliga butiksmedarbetare via respektive butikschef information om studien. Vidare upprepades denna information innan varje intervju både skriftligt och muntligt där det framgick information om studiens syfte och tillvägagångssätt, vilka som kommer ta del av materialet, att data kommer behandlas konfidentiellt samt att deltagandet är frivilligt och kan avslutas när som helst under studiens gång. Sammantaget gavs butiksmedarbetarna all nödvändig information för att de ska kunna samtycka till studien. Nyttjandekravet har sedan uppnåtts genom att all information som erhållits via transkript, anteckningar, ljudinspelningar och enkät endast använts i syfte att besvara studiens frågeställningar. Materialet kommer sedan förstöras efter avslutad studie. Avslutningsvis under intervjuerna samt enkätundersökningen har det inte heller förekommit frågor som kan uppfattas som känsliga att svara på.

Resultat och analys

Studiens resultat visar på tre övergripande teman som haft en betydelse för leans inverkan och dess konsekvenser inom samtliga tre butiker. Dessa teman har vi valt att benämna som *arbetsmiljömässiga konsekvenser*, *ledarskapets betydelse för upplevd delaktighet* samt *betydelsen av information och kommunikation*. Tema ett syftar till att besvara frågeställning 1 och tema två samt tre syftar till att besvara frågeställning 2. Dessa teman är framtagna utifrån de intervjuer som genomförts. Till viss del framkommer det även statistiska korrelationsanalyser som komplement till dessa teman. Avslutningsvis sammanfattas och presenteras resultatet visuellt med hjälp av Porrás och Robertsons (1992) ”Organizational development model” och som på så vis framhäver MTO-perspektivet i det leanorienterade förändringsarbetet.

Arbetsmiljömässiga konsekvenser

.. Nu när jag pratar mer och mer om det så inser jag ju vilka fördelar det faktiskt innebär. Jag tycker nog faktiskt bara att det är det ger väldigt mycket istället för att ta nånting egentligen. (...) Allting blir snabbare, smidigare, lättare. Bättre för kroppen, ergonomiskt allting..

Studiens resultat enligt intervjudatan visar att implementeringen av lean inte upplevts ha bidragit till negativa arbetsmiljömässiga konsekvenser. Vad som framgår är snarare att lean i viss utsträckning har förbättrat såväl den fysiska som den psykosociala arbetsmiljön. Övergripande för samtliga tre butiker är att medarbetarna upplever att stressen på arbetsplatsen har minskat, något som beror på användandet av ett flertal olika leanverktyg såsom visuell styrning och ständiga förbättringar. Visuell styrning på arbetsplatserna återfinns i form av visuella tavlor där mål, resultat, ansvarsfördelning och prioritetssystem framgår. Detta upplevs därmed bidra till en god överblick i arbetet, det vill säga, det framgår vem som gör vad och vad som förväntas hända under arbetsdagen och den mentala arbetsbelastningen upplevs därmed ha minskat.

.. det underlättar ju hela tiden med dom här ständigt återkommande tavlorna, för det blir ju liksom, jag slipper tänka på att skriva nån lista - alltså jag har allting väldigt klart utformat och det är ju ett moment som minskar stressen..

Vidare har arbetet med ständiga förbättringar, i form av identifiering och eliminering av slöserier, bidragit till att arbetet har underlättats. Slöserier som identifierats i butikerna är bland annat dubbelarbete samt överflödiga arbetsmoment. Dessa slöserier har därmed upplevts tagit för mycket tid från kund, men även tid från att kunna slutföra det egna arbetet. Resultatet visar därmed att förändrade arbetsrutiner såsom införandet av nya arbetsroller upplevs ha minskat stressen samt av den anledningen haft en positiv inverkan på

medarbetarnas arbetsmotivation. En sådan förändrad arbetsrutin som framkommit är bland annat att det numera inom en av butikerna alltid återfinns en medarbetare på lagret som övriga medarbetare kan kontakta vid frågor om exempelvis lagerstatus på en specifik vara. Detta har på så vis bidragit till minskat spring för övriga medarbetare vilket gett upphov till ett mer tidseffektivt arbete. Av den anledningen upplevde flertalet medarbetare att det råder ett bättre samspel mellan kundbemötandet och övriga arbetsuppgifter. Denna tidsvinst upplevde medarbetarna även som motiverande eftersom de får mer tid för kunderna. Inom en av de andra butikerna påvisades ett liknande resultat då denna butik hade infört något som de benämnde för "Lean 1;an" och "förste man". Införandet av dessa ansvarsroller hade på så vis en positiv inverkan på medarbetarnas arbetsmotivation eftersom arbetet i större utsträckning upplevdes som utmanande och utvecklande. Vidare upplevde även övriga medarbetare dessa ansvarsroller som något positivt eftersom det dagliga arbetet underlättades då det blev mer tydligt vem som hade ansvar för vad och arbetet flöt av den anledningen på lättare.

Fortsättningsvis framgår det även att arbetet med ständiga förbättringar upplevts bidragit till en god delaktighet på arbetsplatsen. Detta eftersom medarbetarna har en central roll i arbetet med ständiga förbättringar då ledningen inom samtliga butiker uppmuntrar att det på arbetsplatsen ska råda ett öppet klimat, där det förs en kontinuerlig kommunikation gällande förbättringar i arbetet. Arbetet med ständiga förbättringar ger på så vis upphov till motivation hos samtliga medarbetare eftersom det framgår att det återfinns ett stort engagemang och driv att utveckla och förbättra butikerna. Resultatet visar även att arbetsglädjen och trivseln i arbetet till viss del har ökat som en konsekvens av denna upplevda delaktighet.

.. Nu har vi veckomål, det är det nya det är jättespännande, förut hade vi separat mål för oss personer och individer, varje dag och så skulle man ju då när man gick hem reflektera funkade det och sådär och nu har vi gått steget vidare..

Förutom arbetet med ständiga förbättringar upplevs även de visuella mål som återfinns på samtliga arbetsplatser främja för motivation och delaktighet hos medarbetarna. Detta eftersom det återfinns kontinuerliga möten där reflektion och diskussion förs kring de uppsatta målen. Medarbetarna blir därmed delaktiga i hur det går för butiken men också vid beslutsfattande, såsom uppsättningar av nya visuella mål. Sammantaget har detta haft en positiv inverkan på den psykosociala arbetsmiljön på samtliga arbetsplatser.

.. Innan var det att det är ju en tjej som tog emot alltså pallarna varje dag. Hon hade ju jätteont i sina axlar, så de delade upp det så att det inte bara är en person, utan att alla gör det. För annars så sliter man ju ut på en person och då kommer ju hon sjukskriva sig..

Vidare framgår det i denna studie att den fysiska arbetsmiljön också till viss del har förbättrats som en konsekvens av leanverktyget 5S. Detta verktyg har bidragit till ordning och reda på samtliga arbetsplatser då material och liknande på lagren har sorterats och markerats ut (se bild 1). Av den anledningen blir det både visuellt och tydligt på arbetsplatsen men den upplevs även blivit säkrare då exempelvis utrymningsvägar inte blockeras av varor. Studiens resultat visar därmed att arbetet med ordning och reda upplevs som något positivt av

samtliga medarbetare inom de tre butikerna eftersom detta upplevs underlätta arbetet. Vidare har 5S även tillämpats i syfte vid omstrukturering av lager, något som medfört en ny arbetsrutin i form av arbetsrotation, som i sin tur skapat en jämnare fördelning mellan medarbetarna vad gäller arbetsbördan. Detta har bidragit till minskning av extrema arbetsställningar i form av arbete med händer ovan axelhöjd. Sammantaget upplevs denna omstrukturering bidragit till minskade besvär i rörelseorganen. Detta upplevs även ha genererat ökad trivsel och motivation hos medarbetarna.

.. Nu är lagret ett halleluja-moment, nu vet man var allt finns, behöver aldrig slösa tid till att leta saker som galgar och pennor, det ger ingen dålig energi..



Bild 1 och 2. Bilden visar strukturering enligt ordning och reda på ett lager.

Avslutningsvis upplevs implementeringen av lean ha genererat ett ökat arbetsmiljökritiskt tankesätt. Resultatet visar att det återfinns en gedigen och kontinuerlig diskussion och reflektion mellan medarbetarna kring arbetsmiljöfrågor och hur de ska främja för ergonomiska arbetssätt. Det framgår även att medarbetarna tar lärdom av varandra vad gäller exempelvis lyftteknik samt stöttar varandra i det dagliga arbetet. Detta i form att de påminner varandra om att ta hjälp av redskap och liknande. Dock via den enkätundersökning som genomfördes framkommer det att det inom samtliga tre butiker återfinns ett antal ergonomiska utmaningar i arbetet. Dessa ergonomiska utmaningar upplevs bidragit till problem i form av smärta och obehag i diverse kroppsdelar såsom nacke, ryggens övre och undre del, fot- och handleder samt ögonbesvär i form av torrhet och gruskänsla.

Tabell 4

Korrelationer mellan Motivation och engagemang, Tydliga mål, Tydliga ansvarsområden, Arbete med ordning och reda samt Positiv inställning gentemot lean.

	Motivation och engagemang	Positiv inställning gentemot lean
Tydliga ansvarsområden	.73**	.18
Tydliga mål	.69**	.03
Arbete med ordning och reda	.00	-.66**

*Not: **.* = Korrelationen är signifikant på 0.01-nivån, *.*.* = Korrelationen är signifikant på 0.05-nivån. N=19

Vidare har studiens resultat enligt en korrelationsanalys av enkätdata mellan variablerna *Positiv inställning gentemot lean* samt *Arbete med ordning och reda* visat sig ha ett negativt samband, analysen visade sig även vara statistiskt signifikant ($r = -.66, p < .01$). Vidare visade en korrelationsanalys att det förelåg ett positivt samband mellan variablerna *Tydliga ansvarsområden* och *Motivation och engagemang*, denna analys var statistiskt signifikant ($r = .73, p < .01$). Fortsättningsvis visade en korrelationsanalys att det fanns ett positivt samband mellan *Tydliga mål* och *Motivation och engagemang*, analysen var statistiskt signifikant ($r = .69, p < .01$).

Ledarskapets betydelse för upplevd delaktighet

.. Hen är ju väldigt intresserad av sånt själv, vi har turen att en sån ledare, hen är just det, hen är en ledare, det är jätteviktigt att ha, som även delegerar och tror på sin personal och det är väl därför som vi är kvar flera stycken här länge också..

Resultatet visar att butikschefernas ledarskap inom samtliga butiker haft en betydande roll för främjande av delaktighet vid implementering av lean. Samtliga medarbetare upplever att respektive butikschef kommunicerat ut tydliga och uppnåbara mål i enlighet med visionen för förändringsarbetet. Av den anledningen upplevde samtliga medarbetare sig ha en tydlig bild av vad som förväntades av dem i arbetet med lean och de verktyg och principer som implementerats uppfattades därmed som rimliga. Relationerna mellan medarbetarna samt butikscheferna upplevdes på så vis också som goda då det återfanns en tillit dem emellan. Medarbetarna upplevde även att ledarna gav dem det stöd som behövdes i det dagliga arbetet med lean, något som bidragit till att det leanorienterade förändringsarbetet inte uppfattats som övermäktigande. Det sociala stödet från ledarna var därmed centralt men en betydelsefull faktor ansågs även vara det sociala stöd som återfanns mellan medarbetarna i form av ett gediget och dagligt samarbete.

.. Men jag tror att det är det som hen tagit väldigt bra tillvara på. Att hen lyssnar på vad vi vill och sen bestämmer utöver det. Så det är aldrig så att: det här är vad jag bestämmer (...) vi pratar och vi bestämmer. Det är inte: ni pratar och jag bestämmer..

Vidare upplevde samtliga medarbetare butikscheferna som lyhörda och öppna för deras

tankar, känslor och idéer, vilket främjat för delaktighet i förändringsarbetet. Delaktigheten har delvis främjats av leanprincipen vad gäller att arbeta med ständiga förbättringar. Inom samtliga butiker har denna leanprincip efterföljts genom att exempelvis tillämpa kontinuerliga personalmöten där medarbetarna tillsammans med respektive butikschef diskuterar och reflekterar gällande olika förbättringsmöjligheter på arbetsplatsen. Arbetet med ständiga förbättringar karaktäriserades även av att samtliga medarbetare förväntades att på egen hand ge förslag på ständiga förbättringar. En butik hade nämligen utarbetat ett system där medarbetarna via post-it lappar samt fotografering på daglig basis skrev ner faktorer som de upplevde försvårade arbetet men även arbetsmoment som de upplevde var tidskrävande. Det fördes sedan en diskussion gällande detta där medarbetarna tillsammans med butikschefen beslutade om nödvändiga åtgärder samt ansvarig för respektive åtgärd. Dessa åtgärder följdes sedan upp och medarbetarna blev involverade i huruvida åtgärderna var framgångsrika eller inte.

.. Larmningen tar ju mycket tid så vi diskuterar ju hur vi ska göra för att liksom, för att det ska gå snabbare för jag lägger ner väldigt mycket tid som jag kan lägga på annat..

Gemensamt för alla butiker var även att medarbetarna upplevde att butikscheferna involverade dem i beslut som togs på arbetsplatsen, såsom förändrade arbetsrutiner och eliminering av slöserier. I en av butikerna tillsattes en så kallad portöppnare, vilket medförde att medarbetarna kunde öppna porten i kassan och därmed inte behövde springa till lagret. Delaktigheten vid sådan typ av beslut bidrog därmed till att medarbetarna upplevde sig kunna påverka och förbättra sin arbetssituation.

..Vi gjorde en .. stor och stor .. den är stor för oss, om man säger så, du har porten nere i butiken .. vi har nu en portöppnare i kassorna för att speditörerna som kör lastbilarna ska kunna köra in och ut, så slipper vi gå ner dit och ödsla tid på det.. det är en förbättring för oss..

Förutom ett gediget arbete med ständiga förbättringar och eliminering av slöserier arbetade butikscheferna intensivt med att få samtliga medarbetare att upprätthålla ordning och reda på arbetsplatsen. Butikschefernas engagemang att inkludera alla medarbetarna i det leanorienterade förändringsarbetet har därmed bidragit till att leanprinciper och verktyg efterlevs av samtliga medarbetare. Medarbetarnas delaktighet har därmed fått en central roll vad gäller arbetet att utveckla och föra organisationen framåt.

.. Alla är väldigt delaktiga, tycker jag, i allting. Ja, jag har min del, jag jobbar vad jag kan .. jag kör på Lean-arbete, jag skriver upp det jag ser..

Tabell 5

Korrelationer mellan Uppskattning från arbetsledning, Motivation och engagemang, Motivation och engagemang i förändringsarbetet samt Goda möjligheter att diskutera erfarenheter.

	Motivation och engagemang	Engagemang i förändringsarbetet
Uppskattning från arbetsledning	.47*	.50*
Goda möjligheter att diskutera erfarenheter	-.13	-.54*

Not: **. = Korrelationen är signifikant på 0.01-nivån, *. = Korrelationen är signifikant på 0.05-nivån. N=19

Vidare har studiens resultat enligt en korrelationsanalys av enkätdata mellan variablerna *Uppskattning från arbetsledningen* och *Motivation och engagemang* visat sig ha ett positivt samband ($r = .47$), analysen var även statistiskt signifikant ($p < .05$). Även en korrelationsanalys mellan variablerna *Uppskattning från arbetsledningen* och *Engagemang i förändringsarbetet* visade att det förelåg ett positivt samband och denna analys var också statistiskt signifikant ($r = .50$, $p < .05$). Slutligen visade en korrelationsanalys att det förelåg ett negativt samband mellan *Möjligheter att diskutera erfarenheter* och *Engagerad i förändringsarbetet*, analysen var statistiskt signifikant ($r = -.54$, $p < .01$).

Betydelsen av information och kommunikation

.. Jo men den tycker jag faktiskt är jättebra, alla kan verkligen prata med alla och vi har god kontakt.. och det underlättar ju jättemycket..

Resultatet visar att det inom samtliga tre butiker återfanns en god kommunikation mellan medarbetare och ledare men även mellan medarbetarna. Vidare visar resultatet att samtliga butiker arbetar med att ge kontinuerlig information samt återkoppling till medarbetarna gällande resultat och måluppfyllnad. Av den anledningen upplevde medarbetarna att det på arbetsplatsen rådde ett öppet klimat där dialog om ständiga förbättringar och utmaningar i arbetet fördes på en daglig basis. Att som medarbetare men även ledare ge varandra konstruktiv kritik var därmed något som förekom inom samtliga butiker. Detta var något som uppskattades av såväl medarbetare som ledare då det rådde en konsensus om att inte finna en syndabock utan snarare till att förbättra och utveckla verksamheten.

.. Alltså för mig blir det mycket enklare att liksom, ja men hålla reda på vad jag ska göra, göra mitt arbete mer effektivt egentligen också. Och även liksom .. mina kollegor kan ju ha hunnit att göra nånting, hade vi inte haft tavlan t.ex., då kanske jag hade gått dit och påbörjat det..

Gemensamt för samtliga tre butiker var även att viktig information fanns visuellt tillgänglig för alla i form av exempelvis listor och tavlor. Vidare gjordes även information tillgänglig för samtliga medarbetare genom mejl, rapporter, personalmöten samt intranät där

viktig information återfanns. På så vis kunde en medarbetare alltid ta del av viktig information även om hen inte deltagit på ett personalmöte. Detta var något som uppskattades av samtliga medarbetare eftersom det upplevdes underlätta och effektivisera arbetet. Studiens resultat visar även att det leanorienterade förändringsarbetet bidragit till att en butik tillämpat ”walkie talkies” istället för telefoner. Detta i syfte att underlätta samt effektivisera kommunikationen mellan medarbetarna och införandet av detta tekniska hjälpmedel upplevdes som positivt av samtliga medarbetare. Denna butik hade även ett färgsystem vid prioritering av sysslor, vilket också upplevdes underlätta det dagliga arbetet (rött: brådskande, blått: inte lika brådskande, svart: att göra). Vidare rådde det ett samförstånd gällande medarbetarnas eget ansvar att inhämta information genom att ta del av och läsa veckomejl, rapporter samt uppdateringar på intranätet.

..Vi har walkie talkies, det gör ju jättemycket också för det .. alltså det skulle ju annars varit typ som en tidstjuv liksom om inte det hade funnits, då hade det varit att man får springa ut och leta efter personen och vi kan ju inte lämna butiken för då kan det vara nån som bara tar med sig nåt och går. Så att ja, men det är väldigt bra kommunikation och bra hjälpmedel också för det, tycker ja..

Fortsättningsvis visade resultatet att bristande kommunikation delvis ansågs ligga till grund till en tidigare misslyckad leanimplementering inom en av butikerna. Detta eftersom syftet med lean samt innebörden av detta inte hade kommunicerats ut tillräckligt tydligt inom alla nivåer. Av den anledningen fick leanprinciper och verktyg inte fäste inom butiken något ledningen numera upplevts tagit lärdom av. Viktiga erfarenheter har därmed erhållits något som bidragit till att det “nya lean” som butiken själv benämner det fått bättre genomslagskraft och implementeringen anses därmed som framgångsrik. Erfarenheten av en tidigare misslyckad implementering bidrog därmed till att butiken satsade mer på tillämpning av utbildning för både ledare men även medarbetare. Av den anledningen erhöll såväl ledare som medarbetare gedigen kunskap om innebörden med lean vilket bidrog till ökat engagemang för att bedriva leanfrågor inom butiken. Detta bidrog även till att det blev lättare att kommunicera ut lean till samtliga nivåer, vilket ansågs som en viktig faktor då detta upplevdes som bristande i denna förra leanimplementeringen. Kommunikation och information anses på så vis ha en betydelsefull roll för att det leanorienterade förändringsarbetet ska bli framgångsrikt. Studiens resultat visar även att en god dialog mellan olika butiker inom samma bransch är viktigt för att kunna utbyta erfarenheter vid utmaningar i arbetet med lean. Såväl ledare som medarbetare framhävde att detta bidragit till utvecklande av butiken då olika perspektiv och kompetenser genererat problemlösning av exempelvis eliminering av diverse slöserier. Det framkom även att utbyte av erfarenheter uppskattas eftersom det bidragit till ökad kreativitet i arbetet med lean, vilket underlättat och förbättrat det dagliga arbetet.

..Vi åker runt och kikar lite, ser hur det fungerar och hjälper varandra. Alla har ju sina problem liksom, som man tampas med och försöker hitta en lösning till, men man kan ju bli väldigt hemmablind..

Dock utifrån den enkätundersökning som genomfördes har studien inte funnit några samband som styrker det resultat som erhållits från de intervjuer som tillämpats inom samtliga tre butiker.

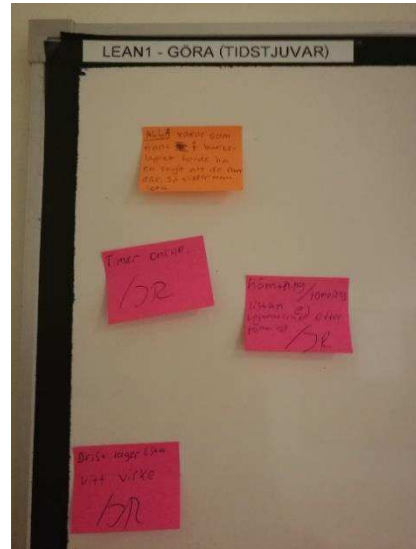


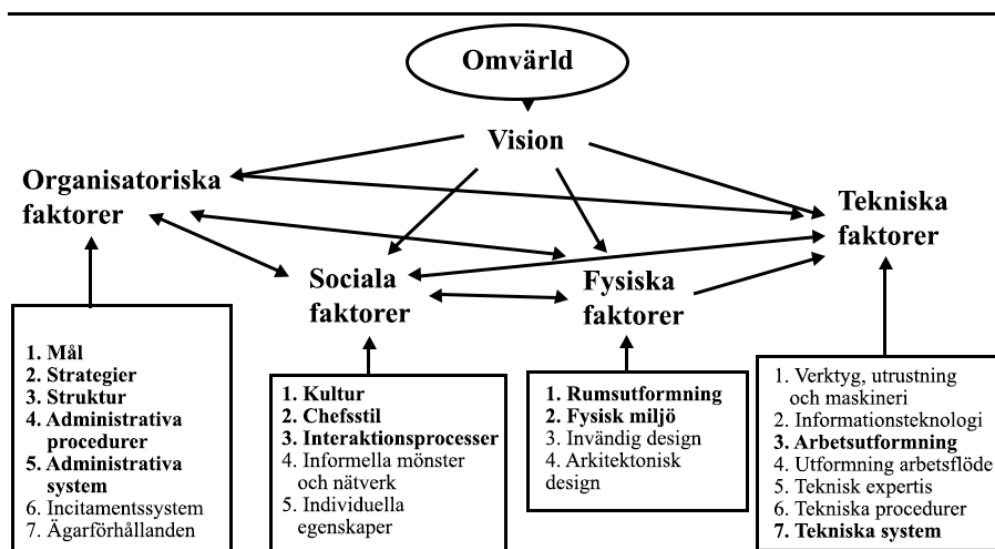
Bild 3 och 4. Exempel på visuell styrning. Olika mål och försäljningsciffror redovisas samt diverse tidstjuvar som ska åtgärdas



Bild 5. Exempel på visuell styrning inom en av butikerna, där fotografering av tidstjuvar och annan nödvändig information framgår.

Det leanorienterade förändringsarbetet utifrån ett MTO-perspektiv

Figuren nedan presenterar faktorer som kommit att förändrats efter införandet av lean inom samtliga tre butiker. Dessa är markerade i fetstil. Resultatet visar att såväl organisatoriska, sociala, fysiska och tekniska faktorer har förändrats efter att lean implementerats inom respektive butik (se Figur 2).



Figur 2. Analys av det leanorienterade förändringsarbetena inom de tre butikerna utifrån Porras och Robertsons (1992) modell Factors constituting the organizational work setting.

Sådana organisatoriska faktorer som studien funnit är:

Mål: inom samtliga butiker återfanns tydliga mål, såväl delmål samt mer övergripande mål. Dessa var direkt kopplade till verksamhetens produktivitet och försäljning, såsom budgetsiffror, svinn- och försäljningssiffror vad gäller både produkter samt kampanjer. Andra mål som var mer kopplade till arbetet med lean var arbetet med att eliminera slöserier och på så vis effektivisera arbetet.

Strategier: inom samtliga butiker återfanns det strategier som var nära kopplade till dessa mål och som därmed underlättade för medarbetarna i arbetet att uppnå dem. En sådan strategi var exempelvis visuella hjälpmedel i form av tavlor samt post- it- lappar som därmed underlättade både kundbemötande, merförsäljning samt arbetet med ständiga förbättringar.

Struktur: inom samtliga butiker återfanns en tydlig ansvarsfördelning mellan medarbetarna. Denna fanns självfallet innan lean implementerats men det leanorienterade förändringsarbetet har genererat nya ansvarsroller, såsom "lean 1;a" och "förste man". Vidare har lean även genererat en förtydligad arbetsfördelning då exempelvis en av butikerna infört rutinen att alltid ha en medarbetare på lagret i syfte att effektivisera arbetet och utjämna arbetsbördan.

Administrativa procedurer: det leanorienterade förändringsarbetet har bidragit till förnyade regler och riktlinjer som vägleder medarbetarna i deras dagliga arbete inom samtliga butiker. Sådana regler och riktlinjer som införts i form av leanverktyg var;

- Ordning och reda – detta återfanns exempelvis vid kassorna i form av tydliga riktlinjer gällande kassastationens utformning samt tillhandahållande av hjälpmedel.
- Pulsmöten – lean har genererat kontinuerliga ”pulsmöten” inom samtliga butiker där viktig information lyfts och diskuteras.
- Ständiga förbättringar – lean har genererat ett gediget arbete inom samtliga butiker vad gäller att förbättra och utveckla det dagliga arbetet.

Administrativa system: implementeringen av lean har inom samtliga butiker bidragit till ökad grad av visuell styrning som också syftar till att ge medarbetarna viktig information och som ska vara lättillgänglig.

De sociala faktorer som studien funnit är:

Kultur: inom samtliga butiker återfanns det en god kultur som präglades av gemenskap och liknade värderingar. Dock med anledningen av det leanorienterade förändringsarbetet arbetade samtliga butiker gediget med att skapa en ”leankultur” för att därmed befästa och bevara arbetssätt utifrån leanprinciper.

Chefsstil: detta har en stor betydelse för medarbetarnas beteende inom samtliga butiker och därmed även på den organisationskultur som främjas. Inom samtliga butiker visade resultatet att respektive butikschef varit lyhörd för medarbetarnas tankar, idéer och känslor samt involverat dem i arbete med ständiga förbättringar och i beslut som tas på arbetsplatsen. Sammantaget har detta haft en avgörande inverkan på medarbetarnas delaktighet i det leanorienterade förändringsarbetet.

Interaktionsprocesser: i arbete med lean har kommunikation mellan de olika medarbetarna förenklats och förtydligats genom såväl tillämpandet av visuell styrning samt tekniska hjälpmedel såsom ”walkie talkies”. Detta i syfte att främja för ett tidseffektivt arbete inom samtliga butiker.

De fysiska faktorer som studien har funnit är:

Rumsutformning: implementeringen av lean har till viss del påverkat rumsutformningen genom omstrukturering av ett lager utifrån leanverktyget 5S, något som underlättat och effektiviserat arbete. Vidare har detta även bidragit till en förbättring av den fysiska arbetsmiljön i form av mer ergonomiska arbetsställningar. Detta leanverktyg har även genererat ordning och reda då exempelvis varor sorteras och kategoriseras på respektive butikslager.

Fysisk miljö: det ökade arbete med leanprincipen vad gäller ordning och reda har bidragit till en positiv inställning hos medarbetarna och som av den anledningen främjat deras arbetsmotivation.

De tekniska faktorer som studien har funnit är:

Arbetsutformning: handlar om att arbetsuppgifterna ska främja för medarbetarnas möjligheter till lärande och utveckling samt att deras kompetenser och färdigheter ska utnyttjas i det dagliga arbetet. Det leanorienterade förändringsarbetet har bidragit till förändrade arbetssätt genom att involvera medarbetarna i exempelvis arbetet med ständiga förbättringar. Av den anledningen har samtliga medarbetare fått en mer central och betydelsefull roll på arbetsplatsen sedan lean implementerats.

Tekniska system: det leanorienterade förändringsarbetet har bidragit till ett antal tekniska system i syfte att effektivisera arbetet. Ett sådant tekniskt system som införts är bland annat installandet av en portknapp som möjliggjorde för medarbetarna att öppna porten ifrån kassan och därmed har onödigt spring till lagret undanröjts. Ytterligare ett sådant tekniskt system var införandet av "walkie talkies" som underlättat kommunikationen mellan medarbetarna.

Diskussion

Denna studie har ett tvåfaldigt syfte där det ena syftet var att undersöka arbetsmiljömässiga konsekvenser av ett leanorienterat förändringsarbete inom tre butiker i handelsbranschen. Det andra syftet var att utifrån tidigare forskning och butikernas egna erfarenheter finna framgångsfaktorer vid implementering av lean inom butikerna.

Tema arbetsmiljömässiga konsekvenser

Studiens resultat visar att det leanorienterade förändringsarbetet haft en övergripande positiv inverkan på såväl den fysiska som den psykosociala arbetsmiljön inom samtliga tre butiker. Implementeringen av lean har nämligen genererat ökad arbetsmotivation samt arbetsglädje. Detta resultat styrks av tidigare forskning som visar liknade resultat, då en studie av Saurin och Ferreira (2009) påvisade att lean förbättrat arbete i helhet vilket bidragit till en ökad arbetsmotivation och arbetsglädje. Vidare visar ytterligare en studie av Marria et al. (2014) att 5S bidragit till ökad arbetsmotivation och på så vis haft en positiv inverkan på den psykosociala arbetsmiljön. I denna studie har vi dock funnit att 5S haft en positiv inverkan på både den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön, då en omstrukturering av lagret både minskat arbete i obekväma arbetsställningar och som av den anledningen haft en positiv inverkan i form av ökad arbetsmotivation och arbetsglädje. Av den anledningen går studiens resultat i linje med Finnsgård et al. (2011) som framhäver att lean kan minska risken för belastningsbesvär i rygg och axlar. Dock går studiens resultat emot andra studier som istället delvis påvisat ökad risk för belastningsskador som en konsekvens av lean (Brännmark & Håkansson, 2012; Koukoulaki, 2014). Det som framgår i denna studie är snarare att det återfinns ett antal belastningsergonomiska utmaningar inom samtliga butiker. Dock kan studien inte påvisa huruvida detta har ett samband med införandet av lean eller om dessa utmaningar fanns där sedan innan. Fortsättningsvis påvisar studiens resultat att 5S förutom eliminering av obekväma arbetsställningar också upplevs ha gjort arbetsplatsen säkrare vilket styrks av studier såsom Marria et al. (2014) och Anvari et al. (2011). Denna studie visar även att den arbetsrelaterade stressen i stor grad upplevs ha minskat efter implementeringen av lean inom samtliga butiker. Detta upplevs delvis beror på minimering av onödiga arbetsmoment något som därmed upplevs genererat mer tid för såväl kunder som övriga arbetsmoment och uppgifter. Studiens resultat skiljer sig därmed ifrån tidigare forskning då Saurin och Ferreira (2009) samt Chen et al. (2010) påvisar att lean delvis varit en bidragande faktor till ökad arbetsrelaterad stress på grund av ökat ansvarsområde, press att ge förslag på ständiga förbättringar samt minskning av personalstyrka. Vidare framhäver Koukoulaki (2014) att lean genererat ökad stress i form av tidspress, något som i denna studie upplevts minskat efter implementeringen av lean.

Ytterligare en positivt arbetsmiljömässig konsekvens som studiens resultat påvisat är att medarbetarna inom butikerna upplevde ökad delaktighet på arbetsplatserna efter att lean implementerats, något som en studie av Parker (2003) till viss del också framhäver. Parker

(2003) fann dock endast ökad delaktighet bland vissa medarbetare inom organisationen samt av den anledningen en ökad risk för arbetsdepression och minskad self-efficacy. Denna studie fann dock inte sådana samband eftersom samtliga medarbetare upplevde sig delaktiga och motiverade i arbetet med exempelvis ständiga förbättringar, vilket bidrog till en ökad trivsel. Medarbetarnas möjligheter att vara med och påverka den egna arbetssituationen tros därmed vara en av anledningarna till den ökad arbetsmotivation. Vidare anses detta i sin tur ha en positiv inverkan på medarbetarnas arbetsmiljö då de är involverade i arbete som rör denna genom att kontinuerligt ge förslag på ständiga förbättringar.

Vidare visar en studie av Chen et al. (2010) att eliminering av slöserier haft en negativ inverkan på den psykosociala arbetsmiljön. Detta är något som denna studie skiljer sig mycket ifrån då resultat påvisar att det återfinns en hög grad av engagemang hos samtliga medarbetare att eliminera olika former av slöserier för att på så vis underlätta det dagliga arbetet. Sammantaget skiljer sig det leanorienterade förändringsarbetet inom butikerna till stor del från tidigare forskning då studiens resultat i stor utsträckning visar på positiva arbetsmiljömässiga konsekvenser inom samtliga butiker. En anledning till detta anser vi delvis kan bero på att samtliga butiker sedan innan hade goda förutsättningar för att lyckas med det leanorienterade förändringsarbetet. Detta i form av att samtliga butiker innehar arbetsuppgifter såsom kassahantering, varuhantering, inventering och kundbemötandet, vilket därmed går i linje med leans principer om mångkunnig kompetens hos samtliga medarbetare för att därmed främja effektivitet i arbetet (Martínez-Jurado et al., 2014). Av den anledningen återfanns det från början en mångkunnig personalstyrka inom samtliga butiker. Tidigare studier visar nämligen att ökade befogenheter och ansvar och därmed ökad arbetsrotation vanligtvis har ett samband med ökad stress hos medarbetarna. Dock eftersom samtliga butiker redan hade mångkunnig personal med ett antal ansvarsområden tror vi att detta kan ha ett samband med studiens positiva resultat i form av att den arbetsrelaterade stressen inte upplevts öka sedan lean implementerats. Som framgår i resultatet upplevs även visuell styrning bidragit till en god överblick i arbetet och som därmed minskat stress och den mentala arbetsbelastningen, något som även styrks av Liker (2004).

Ytterligare en reflektion till detta positiva resultat gällande arbetsmiljömässiga konsekvenser kan vara att kulturen inom handeln har många likheter med leanfilosofin. Detta återfinns i form av minskade slöserier, både vad gäller att göra arbetet mer tidseffektivt men även minskning av svinn samt överproduktion. Ordning och reda kan av den anledningen upplevas som naturligt och nödvändigt för att verksamheten ska fungera optimalt vilket bedöms vara en anledning till den positiva inställningen att arbeta utifrån leanverktyget 5S. Fortsättningsvis återfinns det inom handelsbranschen ett stort kundfokus, något som också karaktäriserar lean, vilket medför att arbetet med ständiga förbättringar ses som en naturlig del i det dagliga arbetet.

Ytterligare en anledning till att denna studie i stor utsträckning erhållit positiva arbetsmiljömässiga konsekvenser av lean anses till stor del bero på att samtliga butiker har arbetat och implementerat lean utefter butikernas egna förutsättningar, vilket är en nödvändighet enligt ett flertal studier (Hasle et al., 2012; Koukoulaki, 2014; Parker, 2003). Dessa studier påvisar nämligen att lean inte kan implementerats på samma sätt inom samtliga organisationer och att ledaren därmed har en avgörande betydelse. Som framgår i studiens resultat upplever samtliga medarbetare att respektive butikschef påvisat ett tydligt och bra

ledarskap i form av att implementera de principer samt delar av lean på ett sådant sätt att det passar den egna verksamheten. Av den anledningen har implementering av lean till viss del skilt sig åt mellan de olika butikerna i arbetet med ständiga förbättringar och eliminering av slöserier då det återfanns olika rutiner och tillvägagångssätt vid arbete med detta. Sammantaget anser vi därmed att butikernas framgång vad gäller implementering av lean har bidragit till dessa positiva konsekvenser av såväl den fysiska och psykosociala arbetsmiljön.

Vidare kan det kanske det funnits ett behov av att utveckla och förnya verksamheten eftersom samtliga butiker konkurrerar med liknade butiker inom samma kontext. Lean sågs möjligtvis av den anledningen som ett effektivt verktyg i arbetet med att göra butiken mer konkurrenskraftig. Samtliga medarbetare var därmed eventuellt förändringsvilliga eftersom de är medvetna om att deras arbete är beroende av butikens överlevnad.

Tema ledarskapets betydelse för upplevd delaktighet samt betydelsen av information och kommunikation

Denna studie framhäver ledarskapet som en viktig framgångsfaktor för det leanorienterade förändringsarbetet inom samtliga tre butiker. Ledarskapets betydelse vid förändringsarbete styrks av studiens korrelationsanalyser mellan variablerna *Motivation och engagemang* i det dagliga arbetet samt *Engagemang i förändringsarbetet*. Dessa variabler uppvisar ett starkt samband med visad *Uppskattning från arbetsledningen* och som på så vis styrker det kvalitativa resultatet. Resultatet styrks även av ett flertal studier där samtliga studier påvisar vikten av ledarens lyhörddhet samt förmåga att kommunicera ut en tydlig vision och uppnåbara mål med förändringsarbetet (Boga & Ensari, 2009; Carter et al., 2013; Haraldsson & Kullander, 2016; Herold et al., 2008; Telemo Nilsson & Lundberg, 2015; Rosén, 2014; Seo et al., 2012). Som framgår i studiens resultat har de mål och den vision som kommunicerats ut av befintliga butikschefer upplevts som tydliga, rimliga att uppnå och därmed som en nödvändighet i arbetet med lean. Detta resultat styrks även av korrelationsanalyser som visat starka samband mellan *Tydliga ansvarsområden, Tydliga mål* och medarbetarnas *Motivation och engagemang*. Sammantaget tolkar vi att detta kan haft en betydande inverkan vad gäller medarbetarnas förändringsrelaterade self-efficacy, då samtliga medarbetare upplevdes som engagerade och positiva i arbetet med lean. Ytterligare en faktor som vi anser haft en betydande inverkan på medarbetarnas grad av self-efficacy är respektive butikschefs förmåga att främja för delaktighet. Detta genom att som tidigare nämnt involvera samtliga medarbetare i beslut som tas på arbetsplatsen samt genom att vara lyhörd och öppen för medarbetarnas tankar och idéer i arbetet med lean, såsom vid arbetet med ständiga förbättringar. Denna reflektion styrks av tidigare studier av exempelvis Wanberg och Banas (2000) samt av Herold et al. (2007). Där den sistnämnda studien även framhäver att hög grad av self-efficacy bland medarbetarna är av stor vikt för en framgångsrik förändringsprocess, något som arbetet med lean upplevs har varit inom samtliga tre butiker. Även en studie av Seo et al. (2012) framhäver vikten av att göra medarbetarna delaktiga i beslut som tas på arbetsplatsen, vilket som ovan nämnt enligt studiens resultat anses vara en viktig faktor för den upplevda delaktigheten bland samtliga medarbetare.

Fortsättningsvis påvisar denna studie att det återfanns en god relation mellan samtliga

medarbetare och ledare, då medarbetarna kände tillit till respektive butikschef eftersom samtliga upplevde sig ha fått tillräcklig med stöd i arbetet med lean. Detta framhävs även av ett flertal studier som också belyser detta som framgångsfaktorer för ett lyckat förändringsarbete, såsom i detta fall implementering av lean (Carter et al., 2013; Herold et al., 2008; Rosén, 2014). Av den anledningen tolkar vi att ledaren haft en central och betydelsefull roll i arbetet med att implementera lean inom samtliga butiker. Hade ledaren inte tillämpat det sociala stöd som behövdes till medarbetarna och eller för den delen kommunicerat ut en otydlig vision och mål, antar vi att detta hade bidragit till en låg grad av bland annat förändringsrelaterad self-efficacy. Arbetet hade av den anledningen möjligtvis upplevts som övermäktande. Vidare tror vi att detta också hade bidragit till ett bristande engagemang gentemot arbetet med lean samt låg tillit för respektive butikschef. Sammantaget hade det därmed enligt studiens bedömning varit problematiskt att driva ett förändringsarbete utan det goda ledarskap som påvisats i denna studie. Det är ju trots allt medarbetarna som ska föra förändringsarbetet framåt och ledaren som ska visa vägen. Denna reflektion styrks även av ett antal magisteruppsatser som delvis framhäver att bristande ledarskap är en hindrande faktor för ett framgångsrikt förändringsarbete (Haraldsson & Kullander, 2016; Telemo Nilsson & Lundberg, 2015; Rosén, 2014).

Fortsättningsvis visar studiens resultat att det inom samtliga butiker återfanns en kontinuerlig kommunikation mellan medarbetare och ledare men även mellan medarbetarna. Vidare visar studiens resultat att information gjordes tillgänglig för alla och som av den anledningen också främjade för den upplevda delaktigheten som återfanns inom samtliga butiker. Detta resultat anser vi därmed också har en betydande inverkan vad gäller medarbetarnas self-efficacy. Studier av Richardson och Denton (1996) samt Schweiger och DeNisi (1991) framhäver att kontinuerlig kommunikation under ett förändringsarbete är av stor vikt för att minska förändringsrelaterad osäkerhet. Även studier av Wanberg och Banas (2000) och Rosén (2014) lyfter fram att kontinuerlig information under en förändringsprocess har en positiv inverkan på medarbetarnas öppenhet gentemot förändringen. Av den anledningen har de kommunikationskanaler såsom visualisering av information, mejl, intranät och rapporter haft en betydande inverkan för medarbetarnas vilja och därmed engagemang att ta sig an och arbeta utefter olika leanprinciper och verktyg. Bristande tillgänglig information hade på så vis enligt studiens bedömning haft en negativ inverkan på medarbetarnas engagemang och self-efficacy, vilket därmed stöds av ovanstående studier (Wanberg & Banas, 2000; Rosén, 2014). Denna reflektion görs även utifrån av att en av de tre butikerna har belyst att bristande kommunikation varit en bidragande faktor till en tidigare misslyckad leanimplementering. Av den anledningen fick troligtvis leanprinciper och verktyg inte fäste inom organisationen något som antagligen berodde på att medarbetarna inte förstod syftet med det leanorienterade förändringsarbetet. Detta bidrog troligtvis till att medarbetarna inte blev motiverade till att arbeta utefter lean. Denna reflektion styrks av en studie gjord av Brotheridge (2003) som framhäver att maximering av informationsflödet genom kontinuerlig information ökar såväl tillfredsställelse, motivation och produktivitet.

Vidare påvisar studiens resultat att en utav de tre butikerna har tillämpat utbildning av medarbetarna inom lean och dess principer. Som framgår av tidigare studie bidrar utbildning till att medarbetarna kan arbeta mer effektivt och som av den anledningen bidrar till en ökad positiv inställning bland medarbetarna gällande förändringsarbetet (Seo et al., 2012). Ökad

kunskap som erhålls via sådan utbildning bidrar därmed enligt Herold et al. (2007) till en ökad förändringsacceptans bland medarbetarna. Av den anledningen anser vi att utbildning skapar en större förståelse gällande innebörden av lean samt eventuella följder av en sådan implementering, något som även styrks av Rosén (2014) som benämner utbildning som en stödjande faktor för ett lyckat förändringsarbete. Studiens resultat visar även att butikerna kontinuerligt utbytte erfarenheter med varandra vilket upplevs bidra till problemlösning och ökad kreativitet. I enlighet med Rosén (2014) kan detta ses som en stödjande faktor eftersom utbyte av lärdomar och erfarenheter bidrar till att butikerna utbildar varandra i arbetet med lean. Sammanfattningsvis går studiens resultat i linje med tidigare forskning inom förändringsarbete.

Värt att påpeka är dock att studiens resultat visar på statistiska samband som till viss del skiljer sig från det kvalitativa resultatet. Som framgår under temat *arbetsmiljömässiga konsekvenser* upplevdes leanverktyget ordning och reda som positivt eftersom det genererat en förbättrad fysisk arbetsmiljö samt ökad arbetsmotivation. Intervjudata har även påvisat en positiv uppfattning bland medarbetarna gällande arbete med lean. Det återfanns dock ett starkt negativt samband mellan variablerna *Positiv inställning gentemot lean* och *Arbete med ordning och reda*. Detta samband kan av den anledningen tolkas som att ju mer medarbetarna arbetar med ordning och reda desto mindre positiv inställning genereras gentemot lean. En reflektion gällande detta statistiska samband är därmed om det återfinns en förändringströtthet bland medarbetarna inom de tre butikerna. Dock påvisar samtidigt det kvalitativa resultatet att samtliga medarbetare inom respektive butik arbetar intensivt och gediget med lean. Av den anledningen har den eventuella förändringströtthet som återfinns inom butikerna inte fått så pass stort genomslag att det i nuläget har påverkat arbetet med lean, men i framtiden kan det eventuellt finnas en risk för negativa arbetsmiljömässiga konsekvenser. Ytterligare en reflektion gällande detta statistiska samband är huruvida informanterna kommunicerat ut det svar som de tror anses vara socialt önskvärt på respektive arbetsplats och som de tror att vi som forskare i detta fall önskar. I en studie av Zerbe och Paulhus (1987) framhävs det nämligen att rådande sociala normer kan ha en inverkan i form av att medarbetarna inom organisationen svarar utifrån vad som anses vara socialt önskvärt. Det som kommunicerats ut genom intervjuerna är en stark positiv bild av detta leanverktyg och lean som koncept och av den anledningen är det värt att vara en aning kritisk gentemot det kvalitativa resultat som erhållits och presenterats.

Ett oväntat statistiskt starkt negativt samband som denna studie också fann var mellan variablerna *Goda möjligheter att diskutera erfarenheter* och *Engagemang i förändringsarbetet*. Initialt finner vi ingen rimlig tolkning till detta samband. Detta delvis på grund av att övrig kvalitativ och kvantitativ data skiljer sig från detta samband, då det bland annat framkommer att medarbetarna upplevde hög grad av delaktighet. En möjlig tolkning av detta samband skulle dock kunna vara att trots att medarbetarna inom butikerna inte upplever sig ha möjligheten att diskutera erfarenheter så upplever de sig ändå engagerade i förändringsarbetet. Detta engagemang skulle därmed kunna styrkas av det kvalitativa resultatet såsom att det upplevs återfinnas hög grad av socialt stöd av såväl ledare och medarbetare. Ytterligare en betydelsefull faktor skulle kunna vara att medarbetarna upplevt positiva konsekvenser av lean såsom förbättrad fysisk arbetsmiljö samt minskad stress. Detta i form av både minskad mental arbetsbelastning samt att arbetet numera upplevs som mer

tidseffektivt. Även det goda ledarskapet i form av lyhördhet samt förmedlandet av en tydlig vision och uppnåbara mål anses som tidigare nämnt bidragit till detta engagemang.

Lean utifrån ett MTO-perspektiv

Som framgår i resultatet återfinns det ett tydligt MTO-perspektiv i det leanorienterade förändringsarbetet som tillämpats inom samtliga tre butiker. Med utgångspunkt från Porrass och Robertsons modell (1992) framgår det att implementeringen av lean har haft en inverkan på såväl organisatoriska, sociala, fysiska och tekniska faktorer inom samtliga butiker och som därmed haft en betydande inverkan på det resultat som redovisats. Enligt Porrass och Robertson (1992) måste organisationen främja och uppmuntra beteenden som anses vara önskvärda inom organisationen. I detta leanorienterade förändringsarbetet kan ett sådant önskvärt beteende vara det kontinuerliga arbetet med ständiga förbättringar och eliminering av slöserier. Detta uppmuntras och förstärks delvis genom organisatoriska faktorer då organisationen har anpassat såväl mål som strategier, struktur samt administrativa procedurer och administrativa system som därmed gör det möjligt för medarbetarna att arbeta utefter dessa leanprinciper. Fortsättningsvis har även sociala, fysiska och tekniska faktorer såsom exempelvis implementering av ny teknik, förbättrade interaktionsprocesser genom visuellt förtydligande av information samt en god chefsstil också bidragit till goda förutsättningar för medarbetarna inom respektive butik att arbeta med lean utifrån givna principer och verktyg. Som studiens resultat visar har detta i sin tur bidragit till positiva arbetsmiljömässiga konsekvenser såsom ökad arbetsmotivation, trivsel och arbetsglädje, men även en förbättrad fysisk arbetsmiljö både utifrån ett ergonomiskt och säkerhetsmässigt perspektiv. Vidare har dessa förutsättningar på så vis skapat en delaktighet bland samtliga medarbetare samt en vilja till att arbeta med lean. Av den anledningen tror vi att det leanorienterade förändringsarbetet inte hade blivit lika framgångsrikt om samtliga butiker inte hade tagit hänsyn till såväl de organisatoriska, sociala, fysiska samt de tekniska faktorerna. Denna reflektion gör vi därmed med stöd av Porrass och Robertsson (1992) som menar att det behövs en god interaktion mellan samtliga av dessa faktorer för att på så vis i detta fall främja för ett leanorienterat beteende bland medarbetarna. Ett framgångsrikt förändringsarbete är av den anledningen beroende av medarbetarna, eftersom det är medarbetarna som på daglig basis i detta fall ska arbeta med att förbättra och effektivisera verksamheten. Ett bristande MTO-perspektiv hade av den anledningen enligt studiens resultat samt med hänsyn till Porrass och Robertsons modell (1992) bidragit till att det leanorienterade förändringsarbetet inte hade blivit lika framgångsrikt.

Begränsningar med denna studie.

Studiens design har bidragit till såväl begränsningar och svårigheter som intressanta resultat och reflektioner. En stor begränsning med denna studie är bristande deltagande i den webbaserade enkät som tillhandahölls. Två av tre butiker generade fullgod svarsfrekvens, det vill säga att samtliga medarbetare svarade på enkäten. Den tredje butiken genererade enbart två svar av 35 anställda vilket är ett bortfall på 95 %, något som bedöms bero på lågt

engagemang att delta i studien. Denna tolkning baseras på att rådande butikschef har kontaktats ett flertal gånger via såväl mejl som telefon. Dock har butikschefen inte återkopplat vilket bidragit till det låga svarsantalet från denna butik. Det totala bortfallet för samtliga tre butiker är dock 37 %. Sammantaget medför detta att studiens resultat inte är generaliserbart då studien brister i den externa validiteten. Eftersom denna studie huvudsakligen utgått från en kvalitativ studiedesign bidrar även detta till denna icke generaliserbarhet. Syftet var nämligen inte att finna en övergripande och representativ bild gällande medarbetarnas uppfattningar kring arbetsmiljön samt de leanorienterade förändringsarbetet. Intervjuerna syftade snarare till att ta del av tankar, känslor och idéer från medarbetarna och därmed få en fördjupad förståelse gällande detta fenomen. Sammantaget hade vi därmed förväntat oss bättre svarsrespons från den webbaserade enkäten så att vi i kombination med denna och intervjuerna skulle få en heltäckande bild av det leanorienterade förändringsarbetet inom butikerna.

Ytterligare en begränsning med denna studie är att den kvantitativa data på grund av lågt antal svarande på enkäten inte kunde styrka den kvalitativa data i den utsträckning som var tänkt från början. Av den anledningen blev studiens resultat inte lika tillförlitligt trots tillämpning av en redan validerad enkät med god reliabilitet.

En problematik med den kvalitativa studiedesignen kan vara att det återfinns en risk för feltolkningar av informanternas berättelser på grund av författarnas egna erfarenheter, värderingar och tankar. Dock vid inhämtning av kvalitativa data uppnås hög grad av trovärdighet genom att som forskare tillämpa ett reflexivt förhållningssätt (Bryman, 2011; Smith, 2015). Detta har delvis uppnåtts då ledande frågor har undvikits under intervjuerna och svaren från informanterna upplevs därmed som uppriktiga. Vidare vad gäller de tolkningar som presenteras under resultat och diskussion, styrks dessa av såväl citat som koder. Studiens syften och frågeställningar har även kopplats till relevanta teorier och tidigare forskning, något som därmed också visar på hög trovärdighet (Bryman, 2011; Smith, 2015). Vidare är studiens tillvägagångssätt tydligt beskrivet något som medför ökad replikerbarhet och styrker därmed reliabiliteten. Sammanfattningsvis anses därmed studiens resultat vara trovärdigt men det hade kunnat bli mer tillförlitligt om högre svarsfrekvens hade erhållits via den webbaserade enkäten.

Avslutningsvis bedöms studiens resultat kunna bidra till att öppna upp till ytterligare och fördjupad forskning inom förändringsarbete i handeln som karaktäriseras av att arbeta med lean. Vi anser oss ha funnit intressanta resultat som är av betydande vikt vid ett leanorienterat förändringsarbete, såsom ledarskapets betydelse men även betydelsen av kontinuerlig och tillgänglig information under en förändringsprocess. Vi anser dock att det krävs ytterligare forskning inom detta område, framförallt i större utsträckning tillämpa en enkätundersökning. Detta med anledning att tillhandahålla en mer övergripande uppfattning samt ökad förståelse om hur lean bör implementeras inom handeln för att erhålla en god arbetsmiljö, såväl fysisk som psykosocial. Vi tror även att vidare forskning inom området på sikt skulle kunna ge stöd vid framtida leanimplementeringar inom handelsbranschen.

Praktisk tillämpning

Denna studie är som tidigare nämnt en del av ett forskningsprojekt som bedrivs vid KTH vars projekt syftar till att skapa utbildningsmaterial för butiker som arbetar eller i framtiden avser att arbeta utifrån leanfilosofin. Av den anledningen bidrar denna studie till viss del till detta utbildningsmaterial i form av att goda exempel och viktiga framgångsfaktorer belyses i samband med en leanimplementering. Detta utbildningsmaterial kommer sammanställas i form av videofilmer samt webbaserat informationsmaterial som kommer göras tillgängligt för samtliga butiker inom handelsbranschen i Sverige. Spridning av materialet kommer ske i samband med branschspecifika konferenser såsom mässor och temadagar. Vidare kommer de butiker som deltar i denna studie att bjudas in till en seminariedag där butikerna på så vis får möjligheten att utbyta erfarenheter med varandra. Denna studie genererar på så vis till viss del att butikernas arbete med lean utvecklas ytterligare. Fortsättningsvis bidrar denna studie till främjandet för en hållbar utveckling inom framtida butiker som planerar att arbeta med lean. Detta genom att det utbildningsmaterial som erhålls ökar möjligheterna för butikerna att uppnå såväl en god arbetsmiljö samt en effektiv verksamhet. Risken för en misslyckad leanimplementering inom framtida butiker med negativa arbetsmiljömässiga konsekvenser som följd bedöms av den anledningen minska.

Denna studie bidrar även till en stark kunskapsspridning gällande leanfilosofin, principer och verktyg inom handelsbranschen då detta som tidigare nämnt är ett relativt outforskat område. Av den anledningen bidrar detta till ökade möjligheter för framtida butiker att uppnå en god arbetsmiljö såväl fysisk som psykosocial med hjälp av tillämpade principer och verktyg. Vidare bidrar studien även till att tidigare forskning gällande förändringsarbeten styrks. Vid läsandet av denna studie erhålls övergripande kunskap om förändringsarbeten och betydande aspekter såsom vikten av ett gott ledarskap samt betydelsen av en god information och kommunikation i samband med en förändringsprocess.

Praktiska råd till butiker som önskar börja tillämpa lean

Denna studie framhäver att det är viktigt att det finns ett tydligt stöd och engagemang från ledningen i arbetet med lean och för att främja för en god arbetsmiljö. Arbetsmiljön måste därmed lyftas upp som ett viktigt mål att uppnå tillsammans med effektivitetsmålen. Utbildning och erfarenhet av leanarbete är väsentligt för ledningen och att de sedan coachar medarbetarna så att de i högsta grad blir delaktiga i arbetet med lean. Delaktighet kan även främjas genom att tillsammans med medarbetarna sätta upp gemensamma mål men också genom att uppmuntra medarbetarna att komma med förbättringsförslag. Dessa förbättringsförslag bör fokusera på såväl utveckling av arbetsmiljön som effektivisering av arbetet såsom minskning av dubbelarbete och onödiga arbetsmoment. Ytterligare en rekommendation är att diskutera arbetet med lean, ständiga förbättringar och beslut som ska tas på arbetsplatsen tillsammans med medarbetarna på dagliga pulsmöten och vid kontinuerliga personalmöten. Detta bidrar till främjandet av upplevd delaktighet hos medarbetarna vilket är positivt för den psykosociala arbetsmiljön.

Visuell styrning i form av tavlor, listor, foton och post it-lappar är sedan också ett bra

hjälpmedel för att visualisera uppsatta mål och identifierade slöserier. Detta skapar en god överblick i arbetet men även en delaktighet hos medarbetarna i arbetet med ständiga förbättringar och har på så vis en positiv inverkan på den psykosociala arbetsmiljön. Tillämpning av denna leanprincip är därmed av stor vikt och kan även användas som ett hjälpmedel vid prioritering av arbetsuppgifter. Detta i form av ett färgsystem (*rött* = brådskande arbetsuppgift, *blått* = inte lika brådskande, *svart* = att göra) som därmed underlättar det dagliga arbetet. Vid implementeringen av lean är det även värt att undersöka vilka kommunikationskanaler och stödsystem som i dagsläget används och huruvida dessa kan utvecklas och eventuellt ersättas av nyare teknik. Avslutningsvis kan 5S ses som ett lämpligt och första leanverktyg vid implementering av lean då detta skapar såväl struktur, upprätthåller ordning och reda samt förbättrar den fysiska arbetsmiljön.

Slutsatser

- Lean har i stor utsträckning haft en positiv inverkan på både den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön inom samtliga tre studerade butiker. Fysiskt i form av minskat arbete i obekväma arbetsställningar samt att en säkrare arbetsplats erhållits. Psykosocialt i form av minskad mental arbetsbelastning, minskad arbetsrelaterad stress samt ökad delaktighet, engagemang och arbetsmotivation inom butikerna.
- Olika leanprinciper och verktyg såsom visuell styrning, ordning och reda (5S) samt ständiga förbättringar upplevs ha underlättat och effektiviserat det dagliga arbetet inom samtliga tre butiker. Detta i form av att onödiga arbetsmoment eliminerats något som minskat dubbelarbete och som därmed genererat ett mer tidseffektivt arbete.
- Flertalet framgångsfaktorer för ett lyckat leanorienterat förändringsarbete har identifierats, såsom gott ledarskap där butikmedarbetarnas delaktighet i arbete med lean har främjats. Ytterligare sådana framgångsfaktorer var kontinuerlig, tydlig samt tillgänglig visuell information. Detta i form av tavlor samt listor där exempelvis mål, resultat och tidstjuvar presenterades. Inom samtliga butiker återfanns det även en tydlig och öppen kommunikation mellan butiksmedarbetare och butiksschefer, vilket främjade ett leanifierat förändringsarbete.

Referenser

- Andersson, K. (2015) Arbetsmiljömässiga följder av effektivitetstekniker i lantbruket.
- Anvari, A., Zulkifli, N., & Yusuff, R. M. (2011). Evaluation of approaches to safety in lean manufacturing and safety management systems and clarification of the relationship between them. *World Applied Sciences Journal*, 15(1), 19-26.
- Arbetsmiljöverket. (2016). Konsekvenser av lean produktion för arbetsmiljö och hälsa (RAP 2016:5), kunskapssammanställning. Stockholm: Arbetsmiljöverket
- Boga, I., & Ensari, N. (2009). The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(4), 235-251.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brotheridge, C. M. (2003). The Role of Fairness in Mediating the Effects of Voice and Justification on Stress and Other Outcomes in a Climate of Organizational Change. *International Journal of Stress Management*, 10(3), 253.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Brännmark, M. (2012). Lean i kommuner och myndigheter: En översikt över existerande empirisk forskningslitteratur.
- Brännmark, M., Eklund, J., Håkansson, M., & Vogel, K. (2012). Belastningsergonomiska studier utifrån ett produktions- och systemperspektiv: Kunskapsöversikt.
- Brännmark, M., & Håkansson, M. (2012). Lean production and work-related musculoskeletal disorders: overviews of international and Swedish studies. *Work*, 41, 2321-2328.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Chen, H., Lindeke, R. R., & Wyrick, D. A. (2010). Lean automated manufacturing: avoiding the pitfalls to embrace the opportunities. *Assembly Automation*, 30(2), 117-123.
- Eklund, J., Brännmark, M., Dellve, L., Elg, M., Eriksson, A., Halling, B., ... & Håkansson, M. (2013). Lean and working conditions—a current position. In *HELIX Conference 12-14 June*.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex and drugs and rock 'n' roll*. (4. ed.) Los Angeles: Sage
- Finnsgård, C., Wänström, C., Medbo, L., & Neumann, W. P. (2011). Impact of materials exposure on assembly workstation performance. *International Journal of Production Research*, 49(24), 7253-7274.
- Haraldsson, M., & Kullander, J. (2016). Förbättringsarbete: Lean inom detaljhandeln.
- 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*, 32(7), 829-849.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942.

- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346.
- Koukoulaki, T. (2014). The impact of lean production on musculoskeletal and psychosocial risks: An examination of sociotechnical trends over 20 years. *Applied Ergonomics*, 45(2), 198-212.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Landsbergis, P. A., Cahill, J., & Schnall, P. (1999). The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health. *Journal of occupational health psychology*, 4(2), 108.
- Langstrand, J. (2012). Exploring organizational translation: a case-study of changes toward Lean Production. (Department of Management and Engineering, Doktorsavhandling) Linköping Universitet, Linköping. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A503206&dswid=7575>
- Liker, J.K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Longoni, A., Pagell, M., Johnston, D., & Veltri, A. (2013). When does lean hurt?—an exploration of lean practices and worker health and safety outcomes. *International Journal of Production Research*, 51(11), 3300-3320.
- Lukic, R. (2012). The effects of application of lean concept in retail. *Economia. Seria Management*, 15(1), 88-89.
- Marria, P., Williams, S. J., & Naim, M. (2014). Six S: creating an efficient and safer work environment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1410-1428.
- Martínez-Jurado, P. J., Moyano-Fuentes, J., & Jerez-Gómez, P. (2014). Human resource management in Lean Production adoption and implementation processes: Success factors in the aeronautics industry. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(1), 47-68.
- Parker, S. K. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of applied psychology*, 88(4), 620.
- Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992) *Organizational Development*. I Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 3, 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc
- Richardson P, Denton DK. (1996). *Communicating change*. *Human Resource Management*, 35, 203–216.
- Rosén, L. (2014). Lean i en ICA Supermarket butik: En undersökning av förutsättningar för implementering av Lean.
- Sandkull, B. & Johansson, J. (2000). *Från Taylor till Toyota: betraktelser av den industriella produktionens organisation och ekonomi*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Saurin, T. A., & Ferreira, C. F. (2009). The impacts of lean production on working conditions: A case study of a harvester assembly line in Brazil. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(2), 403-412.
- Seo, M. G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E., & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology*, 65(1), 121-165.

- Smith, J.A. (red.) (2015). *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. (3. ed.)
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, 34(1), 110-135.
- Telemo Nilsson, S., & Lundberg, C. (2015). Att göra Lean till en organisations DNA-En studie av två svenska tjänsteverksamheters Lean-implementering.
- Thorsen, S. V., & Bjorner, J. B. (2010). Reliability of the Copenhagen psychosocial questionnaire. *Scandinavian journal of public health*, 38(3 suppl), 25-32.
- Vetenskapsrådet, S. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied Psychology*, 85(1), 132.
- Zerbe, W. J., & Paulhus, D. L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: A reconception. *Academy of Management Review*, 12(2), 250-264.

Intervjumall - butikschef

Bakgrundsdata om butiken

Butiksnamn:

Adress:

Antal anställda:

Typ av butik:

Produkter:

Ägarförhållande:

Omsättningsutveckling:

Är arbetet med lean/förändringsarbetet integrerat med era ledningssystem? Hur i så fall?

Lönsamhetsutveckling (3 år före lean till nu):

Inledande frågor

Berätta lite om butiken?

- Vad är din roll?
- Vilka arbetsuppgifter har du?
- Hur länge har du varit chef?

Vad innebär ert förändringsarbete/lean för dig?

Vad var det som fick er att införa lean/förändringsarbetet på arbetsplatsen? Berätta!

Vilka arbetssätt har ni börjat med sedan infört lean/förändringsarbetet?

Vad hade ni för mål med lean/förändringsarbetet?

Hur gick ni tillväga vid införandet av lean/förändringsarbetet?

Vad anser du gick bra/mindre bra vid införandet?

- Har det uppstått några problem, i så fall vilka?
- Hur hanterade ni dessa?

Hur påverkar lean/förändringsarbetet ert arbetssätt i stort tycker du? Berätta!

Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med lean/förändringsarbetet? Berätta!

Vilka verktyg och arbetssätt arbetar ni med?

- Hur har ordning och reda påverkats?
- Arbetar ni med ständiga förbättringar?

Vilka slöserier har ni kunnat eliminera?

- Har det varit svårare att eliminera visst slöseri än andra?

Hur följer ni upp era resultat?

- Hur kommunicerar ni ut detta till era medarbetare?
- Har lean/förändringsarbetet påverkat er effektivitet och produktivitet? Berätta hur!
- Har arbetet med förändringsarbetet/lean ökat/försämrat kvaliteten? Berätta!

Hur upplever du den fysiska arbetsmiljön efter införandet? Har det skett någon förändring?

- Lyft/arbetsställningar
- Smärta, obehag etc. i exempelvis handleder, rygg etc.
- Fysisk trötthet vid arbetsdagens slut

Vad ser ni för möjligheter/hinder att integrera arbetsmiljöaspekter i ert lean/förändringsarbete?

Har lean/förändringsarbetet påverkat ert sätt att arbeta med arbetsmiljöfrågor? I så fall, hur?

Hur upplever du den psykosociala arbetsmiljön efter införandet? Har det skett någon förändring?

- Stress
- Krav
- Tidspress

Hur upplever du att delaktigheten på arbetsplatsen har påverkats?

- Har medarbetarna fått vara delaktiga i förändringsarbetet med lean?
- Upplever du medarbetarna motiverade/ engagerade till införandet av lean/förändringsarbetet? Berätta!
- Ser du någon förändring i detta efter införandet av lean?

Hur har delegering, ansvar och befogenheter påverkats?

Har ni arbetat med någon form av förändringsprojekt tidigare?

Hur effektivt fungerar butiken nu jämfört med tidigare? Varför?

Arbetar ni lika intensivt med lean nu som när ni började?

- Har några av de förändringar ni infört runnit ut i sanden?

Hur ser planerna ut i framtiden med lean som arbetssätt? Har du förslag på förbättringar?

Har du något mer som du vill tillägga?

Intervjumall – butiksmedarbetare

Inledande frågor

Vad är din roll?

Vilka arbetsuppgifter har du?

Hur länge har du arbetat på den här arbetsplatsen?

Vad innebär ert förändringsarbete för dig?

Har du någon uppfattning kring varför ledningen valde att införa lean/förändringsarbetet på arbetsplatsen? Berätta!

Vilka arbetssätt har ni börjat med sedan ni införde lean/förändringsarbetet? Berätta!

Hur upplever du att införandet av lean/förändringsarbetet har påverkat ditt arbete i stort?

- Har det inneburit några nya arbetsuppgifter för dig?
- Har det inneburit att du arbetar på ett annat sätt idag? På vilket sätt? Berätta!

På vilket sätt har lean/förändringsarbetet införts på arbetsplatsen?

Vilka verktyg och arbetssätt arbetar ni med?

- Hur har ordning och reda påverkats/ständiga förbättringar?

Vilka slöserier har ni kunnat eliminera?

- Har det varit svårare att eliminera visst slöseri än andra?

Hur följer ni upp era resultat?

- Har lean/förändringsarbetet påverkat er effektivitet och produktivitet? Berätta hur!
- Har arbetet med lean/förändringsarbetet ökat/ försämrat kvaliteten? Berätta!

Är arbetet med lean/förändringsarbete integrerat med era ledningssystem? Hur i så fall?

Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med lean/förändringsarbetet? Berätta!

Har lean/förändringsarbetet påverkat ert sätt att arbeta med arbetsmiljöfrågor? I så fall, hur?

Hur upplever du att lean/förändringsarbetet har påverkat den fysiska arbetsmiljön? Har det skett någon förändring?

- Förkommer det tunga lyft/ obekväma arbetsställningar tycker du? Berätta!
- Hur har detta förändrats efter införandet av lean/förändringsarbetet? (smärta, obehag, värk skillnad, fokus på ex handleder, axlar, rygg etc.)
- Upplever du dig fysiskt trött när du kommer hem efter arbetet?
- Ser du någon förändring i detta efter införandet av lean/förändringsarbetet?

Hur upplever du att lean/förändringsarbetet har påverkat den psykosociala arbetsmiljön? Har det skett någon förändring?

- Hur upplever du stress på arbetsplatsen nu jämfört med tidigare? (innan lean/förändringsarbetet infördes)
- Händer det att du inte hinner slutföra arbetsuppgifter som du planerat att utföra under en dag?
- Hur kommer det sig tror du?
- Ser du någon förändring i detta efter införandet av lean/förändringsarbetet?
- Hur upplever du krav på arbetsplatsen?

Hur upplever du att ansvar, befogenheter och delegering har påverkats av införandet av lean/förändringsarbetet? Berätta!

På vilket sätt upplever du att du har varit delaktig i införandet av lean/förändringsarbetet? Berätta!

- Upplever du dig motiverad/ engagerad till att arbeta med lean/förändringsarbetet? I sådana fall, varför då/varför inte?
- Ser du någon förändring i detta efter införandet av lean/förändringsarbetet?

Vad ser ni för möjligheter/hinder att integrera arbetsmiljöaspekter i ert lean- arbete?

Tror du att kunderna märker av lean/förändringsarbetet? I sådana fall, hur då?

- Upplever du att ni har mer tid för kunderna nu?

Arbetar ni lika intensivt med lean/förändringsarbetet nu som när ni började?

Har du något mer som du vill tillägga?

- Har du förslag på förbättringar?

TRITA 2017:110

www.kth.se