

Örebro Universitet
Handelshögskolan
Företagsekonomi, avancerad nivå,
självständigt arbete, 30 hp
Handledare: Owe L Johansson
Examinator: Magnus Frostenson
VT 2016/2016-06-02

Lean – effektivitet och minskning av slöseri till priset av stress?

– *En kvalitativ studie av teamworks och kommunikationens
påverkan på anställdas upplevda stress*

Catrin Abrahamsson, 910724
Elizabeth Blixt, 930130

Abstract

The aim of this study is to seek knowledge of the Lean design methods, teamwork and communication, impact on perceived stress. A qualitative case-study method was applied for the purpose of reaching a fuller understanding of the demands of the Lean design methods teamwork and communication and their effect on perceived stress. Karasek and Theorells (1990) demand- and control model was used to understand the demands of teamwork and communication and how employee level of control effect how the demands are perceived. Implementation theory is applied to further understand how the demands are perceived by the employees. Data was collected through semi-structured interviews and documents. This study indicates that the Lean design methods teamwork and communication results in high demands to perform work in a specific way. Employees do not however experience high levels of stress due to these high demands which is explained by the high levels of control they have over their working situation. The results indicate that the demands of teamwork and communication combined with the employee control result in an organisation that is characterized by an active job, where the employees experience positive stress associated with higher performances.

Keywords: Lean, Stress, Teamwork, Communication, Understand, Will, Can, Demands, Control

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering.....	3
1.3 Presentation av Migrationsverket och Lean	5
1.4 Syfte.....	6
1.5 Frågeställning	6
2. Teoretiska utgångspunkter.....	7
2.1 Teamwork.....	7
2.2 Kommunikation.....	10
2.3 Stress.....	12
2.3.1 Kunna, Vilja, Förstå	16
2.4 Krav- och kontrollmodellen	17
2.4.1 Krav- och kontrollmodellens fyra arbeten.....	20
2.5 Teoridiskussion utifrån studieobjekt	21
3. Metod.....	22
3.1 Undersökningsdesign	22
3.1.1 Fallstudie	23
3.2 Datainsamling.....	24
3.2.1 Litteratur- och artikelsökning	24
3.2.2 Semistrukturerade intervjuer och rapporter	24
3.3 Studieobjektet	29
3.4 Analysmetod.....	30
3.5 Studiens kvalitet	31
4. Empiri och Analys.....	33
4.1 Teamwork.....	33
4.2 Kommunikation.....	39
4.3 Övriga källor till upplevd stress utifrån Migrationsverkets arbetssituation	45
5. Slutsatser.....	48
6. Diskussion	51
Källförteckning.....	53
Bilaga 1.....	60

1. Inledning

I studiens inledande kapitel ges först en bakgrundsbeskrivning av Lean. Vidare i inledningskapitlet redogörs för problem och möjligheter som Lean-konceptet kan medföra för att sedan mynna ut i studiens syfte och frågeställning. I detta kapitel presenteras även Lean-verktygen teamwork och kommunikation som kommer ha en framträdande roll i studien.

1.1 Bakgrund

Lean kännetecknas av produktion på löpandeband samt och används främst inom massproduktion. Arbetsättet med flexibel produktion har visat sig vara framgångsrikt eftersom kostnaderna reduceras genom högre produktivitet och minskad resursanvändning. Vidare innebär arbetsättet eliminering av slöseri, det vill säga eliminera det som inte tillför värde till produktionen (Womack, Jones & Roos, 2007 ss. 24-26 & 48-62). Centralt i Lean är mottot ”More with Less” vilket innebär att producera så mycket som möjligt med så lite resurser som möjligt (Krafcik, 1988). Muda, vilket betyder slöseri, uppstår när användande av resurser inte skapar värde och undviks genom att bland annat specificera värden och effektivisera verksamheten. Lean skapar därigenom förutsättningar att skapa mer med färre resurser, där resurser framförallt består utav humankapital, material, tid och utrymme. Ett arbete med eliminering av muda antas även öka arbetstillfredsställelsen genom att omedelbar återkoppling på prestationer ges för att kontinuerligt kunna omvandla muda till värde. Fundamentalt i Lean är att det alltid finns muda att eliminera, således är en betydande princip inom Lean ständig förbättring (Womack & Jones, 2003 ss. 15-17).

I litteraturen definieras Lean på olika abstraktionsnivåer och det saknas en allmänt accepterad definition av Lean (Modig & Åhlström, 2012 s. 85). Exempelvis definierar Krafcik (1988) Lean som en produktionsfilosofi och verktygslåda, Modig och Åhlström (2012, s. 124) definierar det som en verksamhetsstrategi och Shah och Ward (2003) definierar det som ett förhållningssätt. Förutom dessa är även arbetsätt, produktionssystem samt metod vanligt förekommande definitioner av Lean. Till följd av de olika definitionerna av Lean tenderar organisationer att fokusera på Lean som en arbetsmetod istället för att fokusera på vad som ska uppnås med konceptet. Organisationer

kopierar då arbetssättet som Toyota tog fram rakt av, istället för att anpassa det efter sina egna förutsättningar, vilket resulterar i att det saknas en förståelse för varför dessa medel används och varför förändringsarbetet genomförs. Organisationer anser sig då vara Lean utifrån att arbete med ett specifikt verktyg eller en metod som betraktas som Lean har införts (Modig & Åhlström, 2013 ss 88-94). För ett framgångsrikt arbete med Lean krävs således en förståelse för organisationens situation och förutsättningar samt en förståelse till varför Lean ska tillämpas (Karim & Arif-Uz-Zanam, 2013). Lean är därmed inte en färdig modell som fungerar för samtliga organisationer, utan måste anpassas utifrån verksamhet och förutsättningar. Vidare kan Lean tillämpas i olika utsträckning av organisationer, exempelvis kan det fungera som en övergripande filosofi eller som ett ramverk med enskilda styrningsprinciper (Sederblad, 2013 s. 38). Utifrån ovanstående resonemang kommer Lean, i denna studie, definieras som en verksamhetsstrategi där eliminering av slöseri ligger i fokus.

Womack, Jones och Roos (2007) har vidare identifierat fyra verktyg som används inom Lean; ledarskap, teamwork, kommunikation samt samtidig utveckling. Genom att använda Lean i samtliga fyra områden kan organisationen göra ett bättre arbete med mindre ansträngning (Womack, Jones & Roos, 2007 s. 113). En kort beskrivning av de olika verktygen kommer följande att presenteras för att skapa en övergripande förståelse för dem. *Ledarskap* utgör det första verktyget. Andra studier skiljer mellan Lean och ledarskap medan Womack, Jones & Roos (2007) påstår att ledarskap är centralt för ett lyckat arbete med Lean. I västerländska organisationer ses teamledare ofta som koordinatörer och har sällan någon faktiskt makt över medlemmarna. Deras uppgift är att få medlemmarna att vilja samarbeta men då ledarna har begränsad auktoritet, blir det ett otacksamt arbete. Även ledaren i ett arbete med Lean ska vara ansvarig för teamet men denna har makt över teammedlemmarna och kan påverka deras karriärer. Teamledaren liknar därför mer en chef. Centralt i en Lean-organisation är även *Teamwork* och de anställda är ofta indelade i team som ansvarar för utvecklingsprojekt. Anställda från olika delar av företaget, till exempel marknadsföring och ingenjörer arbetar tillsammans i långsiktiga team och delar kunskap och erfarenheter. Det tredje verktyget är *kommunikation*. Redan i början av ett projekt i en organisation som använder Lean träffas alla inblandade och avtal upprättas där det klargörs vilka ansvarsområden som anställda har. Eventuella konflikter angående exempelvis vem som är ansvarig för vad uppstår därför inledningsvis i projektet istället för

att det uppkommer längre fram. Genom att klargöra ansvarsområden tydliggörs även eventuella risker eftersom alla delar i projektet representeras och kan bidra utifrån sin expertis. Det fjärde och sista verktyget är *samtidig utveckling* och innebär att de olika stegen i produktionen sker med nära samarbete. Detta innebär att anställda som arbetar i produktionsströmmen har insikt i aktiviteterna både före och efter sin egen del och kan därmed anpassa outcome både i form och tid därefter (Womack, Jones & Roos, 2007 ss. 113-118). Vidare i studien kommer fokus ligga på två av verktygen, kommunikation och teamwork, detta för att kunna gå djupare in och få en bättre förståelse för dem än om samtliga fyra verktyg skulle ha behandlats. Teamwork och kommunikation är även centrala i studieobjektets arbetsstruktur och var en betydande förändring vid införandet av Lean, vilket framkom vid val av studieobjekt då rapporter och dokument studerades.

1.2 Problematisering

Lean har implementerats i organisationer bland annat för att minska kostnader som uppstår på grund av sjukskrivningar samt för att minska förekomsten av negativ stress, detta trots att studierna där Lean-konceptets påverkan på anställdas hälsa studeras har varit motsägelsefulla (Bouville & Alis, 2014; Conti et al., 2006). Resultaten skiljer sig däremot mellan studierna, vilket Bouville och Alis (2014) förklarar beror på att författarna till studierna inte definierar Lean och hur deras undersökningsobjekt använder sig av det. Det leder till att det blir svårt att tolka vad studiernas resultat faktiskt innebär. I föreliggande studie kommer teamwork och kommunikation därför att definieras och betraktas utifrån vissa specifika faktorer.

Ett flertal av studierna, exempelvis Carter et al. (2013), som har genomförts gällande Leans påverkan på personalens hälsa behandlar även skillnaderna mellan hur situationerna uppfattas före och efter införande av Lean samt den fysiska ohälsan. Det finns således ett kunskapsgap gällande hur arbetsverktyg som förknippas med Lean påverkar personalen psykiskt, exempelvis i form av stress. Stress kan ha positiva effekter på anställda genom ökad fokusering och drivkraft att genomföra arbetsuppgifter emellertid kan negativ stress på lång sikt leda till både fysiska och psykiska skador såsom huvudvärk och sömnsvårigheter (Wadell & Larsson, 1998 ss. 126-127). Stress påverkar emellertid inte bara individen, utan kan även påverka organisationen som helhet, där negativa effekter

exempelvis är minskad produktivitet, effektivitet, samarbetsvärigheter, sämre problemlösningsförmåga samt kompetensförlust genom högre personalomsättning. Det kan i sin tur resultera i höga kostnader för företagen, framförallt i form av sjukskrivningar (Arbetsmiljöverket, 2002 s. 13). Utifrån ovanstående resonemang kan de negativa effekterna som stress kan resultera i tyckas vara motsatsen till vad Lean står för, det vill säga ökad effektivitet, produktivitet och lägre kostnader. Stress bör därmed vara en viktig aspekt att betrakta vid införande av Lean. Ämnet blir även aktuellt då en ny AFS (Arbetsmiljöverkets författningssamling) (2015:4) har börjat gälla från och med 1 mars 2016. Detta innebär kortfattat att arbetsgivare har större ansvar för arbetsmiljön och därmed större ansvar för exempelvis ohälsosam arbetsbelastning (Arbetsmiljöverket, 2015).

Den upplevda stressnivån kan vidare studeras utifrån vilka krav som ställs på individen samt vilken kontroll den anställda har på sin arbetssituation (Karasek & Theorell, 1990 ss. 31-34). Hur de anställda upplever kraven kan vidare påverkas av implementeringen. Lundquist (1987) har tagit fram tre villkor för en lyckad implementering; en anställd ska *kunna* arbeta enligt det nya arbetssättet, *förstå* varför denna ska arbeta på detta sätt samt *vilja* arbeta på det nya sättet. Detta innebär exempelvis i vårt fall att om den anställda inte förstår varför det existerar krav på att utföra arbetet på ett visst sätt kan det tänkas att den anställda upplever stress som följd. Implementeringen kan således förklara varför personalen upplever kraven på ett visst sätt. Teamwork kan vidare tänkas höja kraven på de anställda genom att beroendet mellan dem ökar, vilket kan öka prestationskraven. Genom teamwork ökar även krav på samarbete vilket framförallt kan vara påfrestande för individer som föredrar att arbeta självständigt. Conti et al. (2006) studerar hur Lean påverkar stress genom att dela upp Lean i ett antal komponenter, där teamwork är en av dem. Studien påvisar att teamwork kan leda till att de anställda upplever ökat stöd från kollegor men det kan även leda till konflikter mellan anställda, något som kan vara en källa till stress (Conti et al., 2006). Även inom det andra Lean-verktyget som kommer behandlas i föreliggande studie, det vill säga kommunikation, existerar det krav på hur arbetssättet ska ske. Kraven som organisationen ställer på både intern och extern kommunikation kan även tänkas påverka hur personalen upplever stress. En fungerande kommunikation är nödvändig för att ett arbete med Lean ska fungera, samtidigt som Lean antar öka kommunikationen i verksamheten (Worley & Doolen, 2006). I en organisation som

använder Lean kan det därför finnas specifika krav på hur kommunikationen ska ske. Om detta kommunikationssätt inte anses vara det mest effektiva enligt anställda kan det tänkas att det blir ett stressmoment istället för ett hjälpmedel. I vår studie avses att undersöka hur interna kommunikationsprocesser kan påverka personalens upplevda stressnivå. En avgränsning har gjorts till att endast studera den interna kommunikationen eftersom den, som tidigare nämnt, är central för ett framgångsrikt arbete med Lean.

Sammanfattningsvis undersöker ett flertal studier hur Lean påverkar personalen men det saknas däremot kunskap om hur verktygen som förknippas med Lean påverkar personalens upplevda stress. Föreliggande studie kommer således studera två av dessa verktyg, det vill säga teamwork och kommunikation och hur dessa kan påverka den upplevda stressnivån. Då negativ stress leder till höga kostnader för organisationer kommer fokus i denna studie läggas på denna aspekt av stress. Detta kommer bland annat undersökas utifrån samt krav- och kontrollmodellen samt Lundquists (1987) tre implementeringsvillkor. De ökade kraven och den minskade kontrollen som Lean kan tänkas bidra till genom exempelvis standardisering av arbete, borde leda till ökad stress. Då majoriteten av studierna som behandlar hur Lean påverkar personalen berör produktionsföretag, var det av intresse att studera Lean-principerna teamwork och kommunikations påverkan på upplevd stress i en organisation som arbetar med administrativa processer. I föreliggande studie kommer därför Migrationsverket att studeras.

1.3 Presentation av Migrationsverket och Lean

Lean implementerades i samtliga organisationens enheter år 2010 som ett led i att det länge funnits effektiviseringsbehov inom verksamheten (Migrationsverket.se). Det innebär att Lean-konceptet under sex år gradvis har implementerats i organisationen. Respondenterna beskriver att officiellt kallas inte den verksamhetsstrategi som tillämpas längre för Lean utan det kallas numera ”Vårt arbetssätt”, däremot berättar respondenterna att detta nya arbetssätt ändå är Lean och har sin grund i konceptet. Migrationsverkets användning av Leans principer lyser igenom rapporterna exempelvis genom att det beskrivs att verksamheten ska utvecklas genom att ständigt reflektera över arbetssituationen och lära sig av varandra, det vill säga Lean principen ständig förbättring. Det beskrivs även att verksamheten strävar efter jämna flöden och att olika mätetal kan ge information om olika

störningar som uppstått i flödet. Störningar ska vidare åtgärdas så fort de har blivit synliggjorda. I årsredovisningen (2015) tydliggörs betydelsen av standardiserade processer, då det upprepar gånger talas om detta. Standarder ska skapa trygghet och förutsägbarhet för kunden men även förenkla arbetet med ständig förbättring. Migrationsverket har genom implementeringen av Lean även infört begrepp som används inom tillverkningsindustrin och anpassat dessa efter sin verksamhet. Exempel på detta är begreppet produktion, vilket innebär antal beslut i ärenden samt begreppet kund, vilket oftast innebär den sökande.

1.4 Syfte

Syftet med föreliggande studie är att utifrån krav- och kontrollmodellen söka svar på om och hur Lean-verktygen teamwork och kommunikation påverkar anställdas upplevda stress.

1.5 Frågeställning

- Hur och varför upplever anställda stress i samband med arbete med Lean-verktygen teamwork och kommunikation?

2. Teoretiska utgångspunkter

I teorikapitlet följer en presentation av de teoretiska utgångspunkter som kommer att användas för att förstå Lean-verktygen teamwork och kommunikations påverkan på anställdas upplevda stress. Kapitlet inleds med en redogörelse av teamwork och kommunikation som är de verktyg som ligger till grund för studien. Förekomsten av stress kommer sedan att förklaras utifrån krav och kontroll. För att vidare förstå hur kraven inom teamwork och kommunikation upplevs kommer implementeringsteori redogöras för. Kapitlet avslutas med en beskrivning av vad begreppet stress innebär samt faktorer som kan påverka att stress upplevs. Stress-begreppet kommer genomgående i studien att betraktas utifrån dess negativa aspekter, i de fall begreppet inte benämns som positiv stress.

2.1 Teamwork

Teamwork är ett alltmer förekommande sätt för organisationer att strukturera sina verksamheter och sin produktion (Jackson & Mullarkey, 2000). Det är en organisatorisk arbetsform som även bidrar till att upprätthålla en delad ideologi inom en organisation (Tranfield & Smith, 2002). Fundamentalt för ett framgångsrikt teamwork är tydliga mål och syften som är allmänt kända av organisationens team (Berlin, Carlström & Sandberg, 2012). Arbetssättet har ökat i popularitet bland annat för att det har antagits bidra till högre effektivitet och produktivitet samt förbättra arbetslivskvaliteten och arbetstillfredsställelsen (Jackson & Mullarkey, 2000; van Amelsvoort & Benders, 1996). Teamwork är som tidigare nämnt en av de fyra Lean-verktygen som framtagits av Womack, Jones och Roos (2007) och spelar en central roll för att skapa en framgångsrik Lean-organisation. I Lean belyses vikten av att skapa en problemlösande och lärande organisation som ett led i att skapa kortare processtider och förkorta tiden på olika aktiviteter. För att åstadkomma besparingar genom problemlösning och lärande tillämpas teamwork, där teamwork innebär att anställda ges mer befogenheter att ansvara för en specifik del i teamets totala arbetsprocess. Arbetsplatser där Lean tillämpas och arbetet främst kännetecknas av administrativt arbete är vanligtvis designade med arbetsstationer där olika aktiviteter i arbetsprocessen utförs. Teamen och anställda fördelas sedan på de olika aktiviteterna och stationerna, där medlemmar i samma team delar station (Sederblad, 2013 ss. 172-173).

Implementering av Lean och teamwork kan innebära en större förändring av hur arbete utförs i en organisation och således även hur anställda arbetar tillsammans (Ulhassan et al., 2014). Förespråkare för teamwork menar att arbetssättet har positiva effekter på anställda genom att det ökar prestationer och minskar frånvaro från arbetet (Steijn, 2001). En studie genomförd av Ulhassan et al. (2014) påvisar emellertid att arbetssättet istället leder till hög personalomsättning till följd av missnöje med förändringarna. Missnöjet grundade sig i detta fall på de schemalagda förändringarna samt förändringar i ledarskap och arbetsutformning på avdelningarna (Ulhassan et al., 2014). Vidare leder arbetssättet till förbättrade relationer mellan anställda samt utvidgar arbetsinnehållet för anställda, vilket i sin tur skapar en organisation som främjar lärande (Steijn, 2001). Teamwork möjliggör tillvaratagande på olika individers kompetenser och innebär således att samarbete mellan olika individer skapar större arbetsprestationer än vad en individ ensamt hade kunnat åstadkomma. Det innebär att genom att kombinera olika individers kompetenser kan innovativa problemlösningar utvecklas och således kan kunskaper vidgas genom att erfarenheter, information och kunskap delas bland anställda (Berlin, Carlström & Sandberg, 2012; Tranfield & Smith, 2002). Syftet med teamwork är därmed att teamet tillsammans ska kunna skapa större prestationer, vilket ställer högre krav på teamet att kunna utföra mer komplexa uppgifter tillsammans, således kan anställda uppleva stress till följd av att de genom teamwork ställs inför svårare arbetsuppgifter. Kravet på att genom teamwork skapa större prestationer ställer vidare krav på anställdas förmåga att kunna samarbeta (Sandberg, 2006 ss. 20-23, 124).

Enligt Jackson och Mullarkey (2000) skapar teamwork högre krav på skapande av problemlösningar samt utnyttjande av kompetenser och färdigheter. Högre krav på problemlösningar associeras med högre arbetsrelaterade påfrestningar och sämre arbetstillfredsställelse, medan utnyttjande av kompetenser och färdigheter istället är förenat med lägre grad av påfrestningar (Jackson & Mullarkey, 2000). Utvecklande av kompetenser kan däremot bidra till att underlätta för anställda att ersätta varandra vid frånvaro och således hålla igång produktionen (van Amelsvoort & Benders, 1996). Samarbete är centralt i organisationer som tillämpar teamwork både mellan de olika teamen och mellan teamets medlemmar. Bristande samarbete kan påverka både individens och teamets effektivitet negativt och resultera i att de anställdas förmåga att lösa arbetsuppgifter hämmas, vilket i sin tur kan vara kostsamt för organisationen. Det är

vanligt förekommande att organisationer inför teamwork i syfte att effektivisera verksamheten genom att teamet ges högre grad av autonomi, det vill säga större delaktighet och kontroll över arbetsprocesser. Den högre graden av autonomi uppstår genom att arbetsuppgifter fördelas på team istället för på individer, gruppen beslutar sedan om utförande och fördelning av uppgifterna. Det innebär att teamet som helhet ges högre autonomi men att anställda ges mindre individuell autonomi genom att de är tvungna att anpassa sig efter teamet. Högre grad av individuell autonomi kan ha positiva effekter på anställdas motivation och engagemang, således kan det även påverka anställdas förmåga att arbeta utifrån produktivitet, effektivitet, flexibilitet och innovation (Tranfield & Smith, 2002). Vid ökad grad av individuell autonomi kan det uppstå situationer då anställda känner att de inte har kapacitet att hantera det ökade ansvaret. I sådana situationer kan det krävas att organisationen genomför åtgärder för att anställda ska uppleva att de kan hantera det ökade ansvaret (van Amelsvoort & Benders, 1996). Anställdas autonomi kan även leda till viss social isolering av anställda och på så vis ha negativa effekter på kommunikation, som i sin tur är en betydande faktor inom det Lean-baserade arbetet och för att skapa fungerande teamwork (Sandberg, 2006 s. 26; Womack & Jones, 2007 113-117).

Enligt Womack, Jones och Roos (2007 ss. 113-117) innebär teamwork inom Lean att de anställda får utrymme att själva styra och kontrollera sitt eget arbete. En studie genomförd av Jackson och Mullarkey (2000) har emellertid visat att teamwork leder till minskad individuell kontroll över arbetsuppgifter men att teamets kollektiva kontroll istället ökar. Studien påvisar även att teamwork leder till minskad kontroll för anställda att styra när specifika arbetsuppgifter ska genomföras. Arbete i team är således enligt denna studie kopplat till minskad grad av individuell autonomi. Däremot bidrar arbetssättet även till bredare och mer varierade arbetsuppgifter, vilket i sin tur påverkade arbetstillfredsställelsen positivt bland anställda. I studien påvisas även att anställda genom teamwork i högre utsträckning involveras i att inspektera sitt eget arbete, lära upp nya medarbetare samt att rapportera problem och utvecklingsmöjligheter (Jackson & Mullarkey, 2000). I teamwork förväntas anställda således att arbeta tillsammans för att göra allt som krävs för att hålla igång produktion med minsta möjliga antal avbrott och skapar därmed krav på medarbetare att tillsammans arbeta effektivt. Detta skapar i sin tur krav på samarbete, där de anställda ska upprätta fungerande relationer till varandra och interagera på ett framgångsrikt sätt. Jackson och Mullarkey (2000) menar att relationerna

som anställda upprättar mellan varandra är avgörande för att teamwork inom Lean ska vara effektivitetsskapande. Genom att teamwork ställer krav på anställdas samarbetsförmåga skapas även krav på anställda att kunna arbeta utifrån flexibilitet (Sandberg, 2006 s. 122). Arbete utifrån flexibilitet innebär att anställda kan vara tvungna att anpassa det egna arbetet efter teamets i syfte att hålla igång produktionen, exempelvis kan anpassningen till teamet bero på en teammedlems frånvaro. Kravet på att ständigt hålla igång processer skapar även ökade krav på teamens förmåga att tillsammans planera arbetet (Jackson & Mullarkey, 2000). Detta arbete är vidare tidskrävande och ställer även krav på välfungerande kommunikation mellan teamets medlemmar. Enligt Crichton (2005) är kommunikation centralt vid teamwork och det kan även vara avgörande för att förbättra detta arbete. Framgångsrik och effektiv kommunikation kan även resultera i förbättrade prestationer och att anställda får bättre klarhet kring sina arbetsroller, det innebär således även bättre förståelse för teammedlemmarnas arbetsroller samt ansvarsområden (Crichton, 2005). Teamwork kan i sin tur även ha en positiv påverkan på kommunikation och därmed skapa närmare samarbeten bland anställda (Ulhassan et al., 2014).

Jackson och Mullarkey (2000) menar att teamwork resulterar i att anställda upplever högre grad av förtroende för sina medarbetare genom krav på interaktion. Interaktionen mellan medarbetare kan däremot leda till ökade meningsskiljaktigheter och konflikter, vilket påverkar sammanhållningen i gruppen. Denna arbetsstruktur har även visat sig leda till minskad tolerans för medlemmar som är frånvarande från arbetet, då den frånvarande misslyckas med att bidra med sin del till teamets totala arbetsprocess. Detta skapar en pressad arbetssituation med krav på att ständigt prestera, vilket även är förenat med högre grad av arbetsrelaterade påfrestningar (Jackson & Mullarkey, 2000). Pressen på att ständigt prestera har även resulterat i att anställda ges litet utrymme till återhämtning (Tranfield & Smith, 2002), vilket kommer diskuteras närmare i stresskapitlet.

2.2 Kommunikation

Kommunikation kan ske vertikalt eller horisontellt och kan definieras genom öppenhet samt mängd. Med öppenhet menas hur fritt flödet av information kan strömma och om åsikter tas hänsyn till i kommunikationen. Mängden kommunikation syftar till hur mycket information en individ måste mottaga, exempelvis kan för mycket information vara

komplex och innebära ett överflöd av information (Di Nobile, McCormick & Hoekman, 2013). Ett överflöde av information kan vidare definieras som att uppleva en stor mängd information som överstiger individens kapacitet att behandla informationen (Schultze & Vanderbosch, 1998 citerad i Soucek & Moser, 2010). Soucek & Moser (2010) har genomfört en studie som granskar överflöde av kommunikation som uppstår utifrån tre faktorer; en stor mängd inkommande information, ineffektivt arbetsflöde samt bristande kvalitet i kommunikationen. Resultatet av studien visar på att kommunikationsöverflöde som uppstår genom e-post är relaterat till ökade psykosomatiska besvär och lägre arbetstillfredsställelse (Soucek & Moser, 2010) detsamma kan även tänkas gälla kommunikation som sker på andra sätt. Kommunikationsprocessen är en viktig faktor i en organisations framgång (Roberts & O'Reilly, 1974). Det är större chans att anställda som har en öppen dialog med chefer skapar en effektiv arbetsrelation med cheferna, den effektiva arbetsrelationen kan i sin tur öka produktiviteten i organisationen. Studier har även påvisat att en öppen kommunikation mellan chefer och underordnade ökar prestationer, då kommunikationen visar på att organisationen bryr sig om sina anställda (Neves & Eisenberger, 2012). Vidare kan anställda som har en öppen kommunikation med chefer hantera större organisationsförändringar på ett bättre sätt och hantera stressorer på ett mer effektivt sätt (Stephens & Long, 2000). Organisatorisk kommunikation definieras som en process där människor delar på information gällande organisationens mål och/eller funktioner (Goldhaber, 1993). Di Nobile, McCormick och Hoekman (2013) har undersökt hur organisatorisk kommunikation via e-mail påverkar stress i en skolmiljö och fokuserar på öppenhet och mängd, dessa faktorer kommer även denna studie kommer att fokusera på. Resultatet av studien visar på att ökad kommunikation mellan anställda och ledning är kopplat till lägre stressnivåer och detsamma gällde vid ökad öppenhet (Di Nobile, McCormick & Hoekman, 2013). Vidare påvisar resultatet i en studie av Kalish et al. (2015) att ju färre relationer en individ har, desto mer ökar stressnivån. Detta förklaras av dåligt självförtroende leder till att en egen jämförelse med mer sociala människor görs vilket skapar en känsla av att en själv inte är lika bra som dem med stort kontaktnät (Festinger, 1954 citerad i Kalish et al., 2015). Studien påvisar vidare att individer tenderar att söka sig till andra som upplever en jämlik stressituation och det kan därmed vara svårt att skapa kontakter med någon som är stressad om en själv inte upplever samma stress (Kalish et al., 2015). Gemensamt för ovannämnda studier är att de undersöker hur möjligheten till

kommunikation påverkar stressnivån men de studerar däremot inte hur stressnivån påverkas av att det existerar krav på kommunikation.

Studier har påvisat att Lean manufacturing måste ha effektiva kommunikationsflöden för att arbetssättet ska fungera (Storch & Lim, 1999), detsamma borde gälla i en Lean-organisation som inte är av tillverkande natur. Kommunikationen är betydande i en organisation som använder Lean främst eftersom arbetssättet bygger på fungerande värdeströmmar och kommunikation behövs således för att sammankoppla olika delar i processerna och skapa flyt i flödet. Detta gäller vidare inte enbart kommunikation mellan skift utan även mellan värdeströmmarna (Storch & Lim, 1999). I en organisation som använder Lean finns det därför ofta krav på att kommunikation ska ske på ett visst sätt, exempelvis genom en så kallad Lean-tavla, som visar vad, när och hur mycket som ska produceras eller genom morgonmöten (Sederlund, 2013 ss. 167-169). Det är då inte endast krav på att kommunikation ska ske utan även hur den ska ske, vilket i sin tur kan tänkas skapa stress. Inom Lean är det även vanligt att kontinuerligt ha möten, dessa är viktiga för att arbeta med ständiga förbättringar och för att hålla personalen uppdaterad kring förändringar som sker inom verksamheten. Att ha många möten kan däremot ha negativa effekter på personalen, framför allt om dessa är ineffektiva och tidskrävande (Scherrer-Rathje, Boyle & Deflorin, 2009).

2.3 Stress

Det finns ingen bestämd definition av vad stress innebär och begreppet kan ha skilda betydelser i olika sammanhang (Wadell & Larsson, 1998 s. 126). Hans Selye, en framträdande forskare inom området för stress, definierade fenomenet som *"Stress is the state manifested by a specific syndrome which consists of all the nonspecifically- induced changes within a biologic system"*. Denna tolkning av stress innebär att tillståndet kan visa sig på skilda sätt hos olika individer samt att det är svårt att specificera vilka faktorer i omgivningen som är avgörande för dess uppkomst. Stress är således en icke-specifik reaktion som en individ möter till följd av de krav som omgivningen ställer (Selye, 1956 ss. 54-56). Lazarus och Folkman (1984) förklarar innebörden av stress som *"Psychological stress is a particular relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his*

or her well-being.” Det innebär att stress även kan förklaras utifrån det tillstånd då individer upplever att det råder obalans mellan upplevda krav och kapacitet (Lazarus & Folkman, 1984 s. 19). Fundamentalt i detta resonemang är att stress uppstår till följd av den omgivning individer befinner sig i. Denna tolkning av stress medför svårigheter att definiera och generalisera vad som triggar igång stressreaktioner hos individer eftersom stress enligt resonemanget är en konsekvens av varje individs förmåga att nyttja resurser för att hantera den miljö som den verkar i. Således är individers upplevelser av stress enligt denna tolkning beroende av sin omgivning. Faktorer som utlöser att individer upplever stress kallas för stressorer och är påfrestningar som resulterar i fysisk eller psykisk ohälsa (Selye, 1956 s. 64).

Stress brukar beskrivas utifrån aspekter såsom hög arbetsbelastning, höga krav och brist på kontroll gällande utförande av arbetsuppgifter. Det som beskrivs är negativ stress och begreppet används då för att beskriva effekten av att individen möter höga påfrestningar som denna upplever att den inte kan bemöta utifrån sin kapacitet. Stress kan emellertid även ha positiv påverkan på individer genom att det kan inspirera och motivera till aktivitet och således fungera som en drivkraft (Wadell & Larsson, 1998 ss. 126-127). I detta fall är det positiv stress och kan förklaras som stress där goda prestationer kombineras med god hälsa och välbefinnande hos individer, där nyttjande av resurser och prioritering av aktiviteter sker på ett effektivt sätt (Malmström & Nihlén, 2002 s. 10). Stress kan således höja prestationsförmågan genom att generera produktiva och effektiva individer. Långvarig stress som inte upplevs som drivande kan däremot bli skadlig och leda till fysisk och psykisk ohälsa (Sonnentag & Krueger, 2006). Avgörande för att stress ska omvandlas till en positiv drivkraft är balansen mellan bemötande av krav och möjlighet till återhämtning. Detta innebär att individer kan hindras från att omvandla stress till en positiv drivkraft eftersom de saknar möjlighet till återhämtning mellan ansträngningar som kraven medför (Wadell & Larsson, 1998 s. 129). En betydande faktor för hur stress upplevs är bland annat förståelse för de krav som ställs. Oklarheter kring krav kan fungera som stressorer, där rollosäkerhet, bristande information och handledning samt otydlig målformulering är exempel på sådana stressorer som kan ha sin grund i bristande förståelse (Lazarus & Folkman, 1984 ss. 238-239). Stress är som tidigare nämnt en av de vanligaste hälsoriskerna på arbetsplatser och ett flertal studier har belyst effekterna av stress på både anställdas hälsa samt de ekonomiska effekterna på organisationer. Büssing och Glaser (2000) har

genomfört en studie där utbrändhet till följd av arbetsrelaterade stressorer studerades. Utbrändhet beskrivs i studien bland annat i termer av emotionell utmattning och minskade personliga prestationer, där de arbetsrelaterade stressorerna förklaras utifrån förlängda arbetstider (additional effort), arbete i snabbare takt (increased intensity of effort) samt bortseende från säkerhetsregler (risky action). Studien påvisar ett samband mellan de arbetsrelaterade stressorerna och dess effekt på utbrändhet samt att grad av anställdas autonomi direkt påverkar stressorerna och dess negativa konsekvenser. Anställdas autonomi spelar därmed en betydande roll gällande arbetsrelaterad stress och de kostsamma konsekvenser som det kan medföra för organisationer (Büssing & Glaser, 2000).

Sonnentag och Kruehl (2006) studerade i sin tur sambandet mellan separation från arbetet efter den ordinarie arbetstidens slut och arbetsrelaterade stressorer såsom engagemang för arbete (job involvement) och utrymme för återhämtning. En hög arbetsbelastning, som förklarades utifrån en stor mängd arbetsuppgifter att utföra på kort tid, var en betydande faktor för möjligheten till återhämtning. Vid hög arbetsbelastning är det en svårighet att psykiskt separera sig från sitt arbete, eftersom den anställda ofta inte hinner utföra samtliga arbetsuppgifter under arbetsdagen och således antingen tar med sig arbetsuppgifter hem eller fortsätter att tänka på de ännu inte avklarade arbetsuppgifterna även efter arbetstid. Hög arbetsbelastning är därför att betrakta som en arbetsrelaterad stressor och resulterar i mindre möjlighet för återhämtning för anställda (Sonnentag & Kruehl, 2006). Arbetsbelastning kan vidare ha negativa effekter på prestationer genom att en hög arbetsbelastning ställer höga krav på den anställda samtidigt som denna inte har resurser såsom tid att möta dessa krav, detta kan skapa en situation med höga stressnivåer och låga prestationer. Arbetsbelastning kan emellertid istället fungera motiverande för anställda att anta mer arbetsuppgifter och utföra dessa, således kan hög arbetsbelastning fungera som en drivkraft för höga arbetsprestationer (Gilboa et al., 2008). Höga arbetskrav såsom ökad arbetsbelastning kan däremot skapa extrem tidspress, vilket kan ha negativa effekter på anställda, där depression och ångest är exempel på sådana negativa konsekvenser (Melchior et al., 2007).

Det finns även ett flertal studier som har undersökt arbetsrelaterade stressorers effekt på anställdas prestationsförmåga. Tidigare studier har bland annat påvisat att prestationer är

högre vid en måttlig nivå av stress än vid låga grader av stress, i sådana situationer kan stress fungera som drivande för prestationer istället för hämmande (Kahn & Long 1988, citerad i Edwards, Guppy & Cockerton, 2007). Det finns emellertid även studier som belyser de negativa effekterna av höga stressnivåer på arbetsprestationer, där hög stress har resulterat i låg prestationsförmåga. De höga nivåerna av stress har i dessa fall varit hämmande för anställdas prestationsförmåga genom att anställda har fokuserat på att hantera den höga stressnivån och dess negativa konsekvenser istället för att utföra sina arbetsuppgifter. Det innebär således att stress kan leda till att anställda skiftar sina åtgärder från utförande av arbetsuppgifter till att hantera stressen och på så vis påverkas anställdas förmåga att prestera (Siu, 2003).

Gilboa et al. (2008) undersökte hur rollosäkerhet och arbetsbelastning kan påverka anställda prestationsförmåga, där osäkerhet kring arbetsroller och hög arbetsbelastning hade negativa effekter på prestationsförmågan. När det råder osäkerhet kring arbetsroller kan det resultera i att anställda inte har förmåga att utföra arbetsuppgifter eftersom de inte vet vad som förväntas av dem eller vad arbetsuppgifterna innebär. Studien påvisade även att säkerhet kring arbetsroller är förenat med att anställda får högre kontroll, vilket i sin tur leder till högre arbetsprestationer (Lepine, Podsakoff & Lepine, 2005). Arbetsrelaterad stress kan exempelvis uppstå till följd av orealistiska deadlines, övervakning samt bristande informationsspridning. Giorgi et al. (2014) genomförde en studie där det påvisas att stress kan upplevas om ledare inte har förståelse för anställdas arbetssituation. Saknas denna förståelse kan anställda känna sig orättvist behandlade genom att ledare inte uppmärksammar svårigheter eller problem som anställda möter i sitt arbete (Giorgi et al., 2014). Ytterligare en källa för stressreaktioner är förändringar, där förändringar innebär en avvikelse från det normala tillståndet (Selye, 1956 ss. 62-63). Inom organisationer kan förändringar innebära omorganiseringar där nedskärningar genomförs och/eller nya verksamhetsstrategier införs. Det leder i sin tur många gånger till förändringar gällande arbetsuppgifter. Arbetstagare kan då befinna sig i en situation där de tilldelas nya arbetsuppgifter eller att tidigare metoder för utförande av arbetsuppgifter förändras. Sådana förändringar kan leda till att stress utlöses. Om det även föreligger stressorer som resulterar i bristande förståelse för omorganiseringen, ökar risken för att arbetstagare upplever påfrestningar som leder till negativ stress (Lazarus & Folkman, 1984 ss. 251-258; Wadell & Larsson, 1998 ss. 129-133). Vid omorganiseringar bör det vara av vikt att

företaget informerar om vad en förändring innebär för organisationen som helhet och för de anställda, för att undvika stressreaktioner. Vidare bör det vid omorganiseringar såsom förändring av verksamhetsstrategier vara av betydelse att anställda har förståelse och tillit för de förändringar som genomförs och således även är delaktiga i förändringen, i detta avseende bör tydliga mål vara av vikt. Otydlig målformulering är en stressor som kan leda till att anställda upplever påfrestningar och i sin tur leder till minskad prestationsförmåga. Arbetstagare som upplever osäkerhet kring en organisations mål kan vara osäkra kring vilka krav som ställs på dem och därmed kan det tänkas att omorganiseringar kan resultera i att anställda upplever att det inte existerar en balans mellan de krav som ställs på dem och dess kapacitet att möta dessa krav. Det kan det tänkas att anställda upplever en ökad arbetsbelastning och tidspress vid en omorganisering, genom att det eventuellt uppstår en osäkerhet kring utförande samt prioritering av arbetsuppgifter (Sonntag & Krueger, 2006). En välutförd implementeringsprocess är av vikt vid sådana förändringar eftersom det kan påverka hur de anställda upplever förändringen och därmed de nya kraven (Lundquist, 1987 ss. 77-78 & 172).

2.3.1 Kunna, Vilja, Förstå

Lean är, som tidigare nämnt, ett dynamiskt styrsätt och måste anpassas efter organisation och dess förutsättningar, det finns därför inte ett rätt sätt att implementera Lean. I en implementeringsprocess glöms de anställda ofta bort och liten hänsyn tas till hur de påverkas av implementeringen (Lundquist, 1987 s. 172). I ett arbetssätt med Lean ska medarbetarna kunna vara problemlösande, eliminera slöseri och ständigt förbättra, det är därför betydande att medarbetarna förstår både vad de ska göra och varför förändringarna sker (Chay et al., 2015). Ett flertal studier fokuserar på vilka förändringar som implementeringen av Lean medför men studierna fokuserar sällan på hur implementeringen ska genomföras, för vem och varför. När en anställd inte förstår varför den ska arbeta på ett visst sätt kan det tänkas vara svårt att använda arbetssättet och förbättra det. Det går därmed inte att endast införa ett arbetssätt med Lean utan personalens tankesätt behövs även förändras (Spear & Bowen, 1999 citerad i Chay et al., 2015).

Lik Chay (2015) betonar Lundquist (1987) betydelsen av att beslutsfattarna ska förstå varför en styrning implementeras i organisationen för att även personalen ska kunna förstå det. Tillsammans med villkoret Förstå har Lundquist (1987) tagit fram ytterligare två

villkor som behöver uppfyllas för en lyckad implementering, dessa villkor påverkar både de som styr och de som blir styrda. Lundquist (1987) första villkor är således *Förstå* och innebär, som tidigare nämnt, att den som blir styrd måste förstå innebörden av styrningen. Det kan uppstå ett gap då beslutsfattaren tror sig vara tydlig med styrningen samtidigt som den som blir styrd inte förstår innebörden av styrningen. Beslutsfattaren måste förstå den som blir styrd och dess egenskaper, information och handlingar och en dubbelsidig kommunikation är således centralt för att alla parter ska kunna förstå (Lundquist, 1987 ss. 77-78). En saknad av förståelse medför att personalens villighet och motivation att lära sig nytt hämmas (Chay et al., 2015). Det andra villkoret är *Vilja*. När den styrda inte samtycker med styrningen kan denna välja att inte följa styrningen. Oviljan kan uppstå på grund av att den styrda ogillar policyn, hyser agg mot beslutsfattaren eller på grund av att den misstror systemet som beslutsfattaren representerar. Viljan kan öka genom ökad förståelse och kunnande. Beslutsfattaren måste även motivera den styrda för att denna ska genomföra styrningen. Det tredje och sista villkoret är att *Kunna*. Trots att den styrda förstår och vill implementera styrningen kan det hämmas på grund av att denna saknar utbildning eller resurser. Beslutsfattaren har då ett ansvar att se till att den styrda har alla verktyg som denna behöver för att genomföra styrningen. Beslutsfattaren måste således Förstå, Vilja och Kunna samt få medarbetaren att göra detsamma för att kunna genomföra en framgångsrik implementering (Lundquist, 1987 ss. 77-78 & 172).

2.4 Krav- och kontrollmodellen

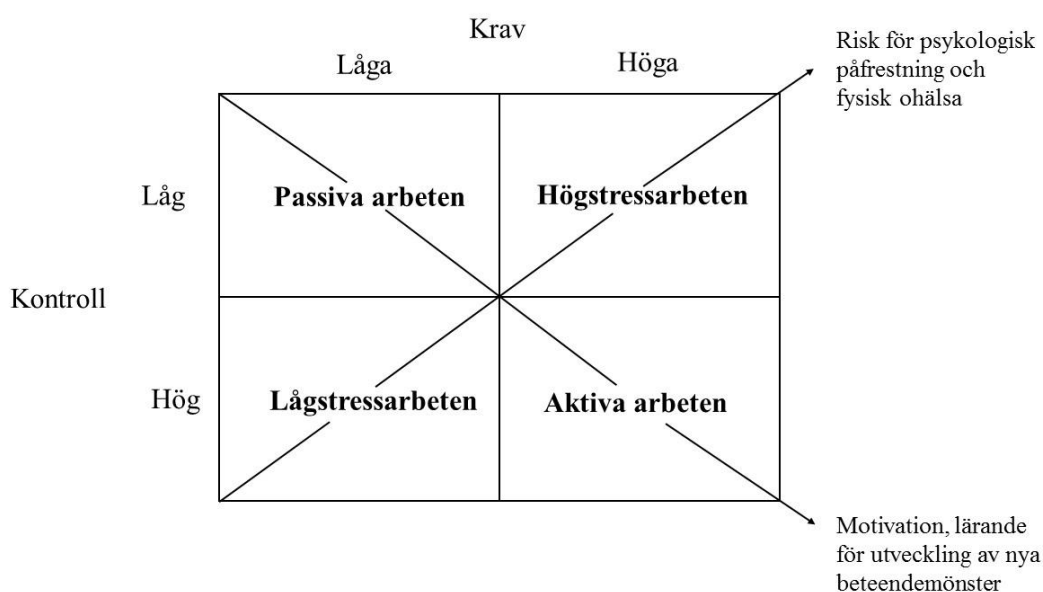
Krav och-kontrollmodellen är ett verktyg för att studera sambandet mellan arbetsmiljö och hälsoeffekter. Modellen förklarar hur arbetstagare upplever sin arbetssituation med avseende på hälsfaktorer såsom stress, därför ansågs modellen var lämplig att tillämpa i föreliggande studie. I modellen är en funktion av hur anställda upplever arbetsmiljön på arbetsplatsen och förklaras utifrån variablerna krav och kontroll (Karasek & Theorell, 1990 ss. 31-34). Krav representerar ett flertal faktorer som kan skapa stress på en arbetsplats, där exempel på sådana faktorer är tidspress vid problemlösning, arbetsbelastning, arbetstakt samt långsammare arbetstempo till följd av att vänta på andra personers färdigställande av arbetsuppgifter. Kontrollbegreppet kan förklaras utifrån grad av beslutsutrymme som den anställde har, det vill säga i den mån den anställda har kontroll över sina egna arbetsuppgifter såsom hur uppgifterna ska utföras. Kontroll innebär vidare

det beslutsutrymme den anställda har att fatta beslut samt i den mån den anställde har möjlighet att nyttja kompetenser och färdigheter. I krav- och kontrollmodellen ställs därmed upplevda krav mot den upplevda förmågan att kontrollera sina egna arbetsuppgifter för att vidare undersöka vilka faktorer som orsakar stress. Variablerna är ömsesidigt beroende och stress uppstår när det råder obalans mellan dessa (Karasek & Theorell, 1990 ss. 58-64).

Kontrolldimensionen har i modellen en avgörande roll för hur kraven upplevs och således även vilka effekter kravdimensionen har på upplevd stress. Stress kan i en del situationer vara något positivt genom att exempelvis skapa högre produktivitet. Avgörande för att stress ska upplevas som positivt är enligt modellen kontrolldimensionen, det vill säga att den anställde har utrymme att påverka sin arbetssituation och planera sitt arbete. Höga krav utgör mindre risk att leda till negativ stress så till vida att arbetstagaren upplever hög grad av kontroll (Karasek & Theorell, 1990 ss. 61-62). Kwakman (2001) belyser sambandet mellan arbetsrelaterad stress och lärande i en studie bland lärare. Studien visar att lärare som upplevde höga krav och låg kontroll i sin arbetssituation rapporterade högre nivåer av negativ stress än lärare som upplevde höga krav i samband med hög kontroll. Van Yperen och Hagendoorn (2003) genomförde i sin tur en undersökning bland sjuksköterskor för att avgöra vilken inverkan kontroll och socialt stöd har på upplevd trötthet samt motivation. Studien stärker antagandet om att kontroll kan reglera hur krav upplevs och således även reglera förekomsten av stress. Studien visar att sjuksköterskor som upplevde högre grad av kontroll var mer motiverade samt visar mindre tecken på trötthet (Van Yperen & Hagendoorn, 2003). Kontrolldimensionen kan även ha en påverkan på viljan att lämna en arbetsplats. Kuusio et al., (2013) testade kontrolldimensionens betydelse på läkares vilja att stanna på arbetsplatsen. Studien visar på att läkare som upplever höga grader stress i större utsträckningen vill lämna arbetsplatsen men att viljan att lämna arbetsplatsen minskar för läkare som upplevde stress i samband med hög grad av kontroll. I studien belyses även vikten av stöd, där de påpekas att teamwork kan ha positiva effekter på arbetstillfredsställelse och minska förekomsten av negativ stress (Kuusio et al., 2013).

Krav- och kontrollmodellen har emellertid ifrågasatts för det linjära sambandet mellan krav och kontroll. Warr (1990) menar att relationen mellan krav och kontroll inte är linjär. Det innebär att ökade grader av kontroll kan fungera som en buffert mot höga krav och således

ha en positiv inverkan på anställdas välmående och påfrestningar, men kan endast ha denna funktion upp till en viss nivå. När denna nivå har passerats kan ökade grader av kontroll istället vara skadligt för anställda genom att den anställda kan uppleva att det ökade ansvaret överstiger dennas kapacitet (Warr, 1990 citerad i Schimdt & Diesel, 2011). Även Fletcher och Jones (1993) kritiserar det linjära sambandet mellan variablerna. De menar att stigande grader av kontroll till en början kan ha positiva effekter på påfrestningar men att för höga nivåer av egenkontroll istället resulterar i stress (Fletcher & Jones, 1993).



Figur 1. Krav- och kontrollmodellen (Karasek, 1979)

I krav- och kontrollmodellen ovan kan det utläsas att modellen är uppdelad i fyra fält som analyserar arbetsmiljön. Variablerna krav och kontroll som modellen baseras på kan anta höga eller låga värden. I modellen kan även urskiljas en diagonal linje från det nedre vänstra hörnet till det övre högra hörnet, denna linje representerar ökade psykiska påfrestningar. I modellen kan det utläsas ytterligare en linje från det övre vänstra hörnet till det nedre högra hörnet, denna linje representerar ökade nivåer av lärande och motivation. Genom att kombinera variablerna krav och kontroll förklaras varför stress kan vara mer eller mindre förekommande i vissa arbetssituationer. Vidare möjliggör modellen att förutse och mäta vilka hälsoeffekter ökade grader av krav eller kontroll kan resultera i. Exempelvis kan hög kontroll och höga krav innebära att anställda motiveras till lärande

medan låg kontroll och höga krav kan resultera i psykiska påfrestningar såsom negativ stress. Modellen resulterar således i följande fyra arbetssituationer; lågstressarbeten, passiva arbeten, aktiva arbeten och högststressarbeten (Karasek & Theorell, 1990 ss. 31-33; 89-90).

2.4.1 Krav- och kontrollmodellens fyra arbeten

Arbetssituationer som kännetecknas av hög kontroll och låga krav benämns enligt krav- och kontrollmodellen som *lågstressarbeten*. Karasek och Theorell (1990) menar att individer med lågstressarbeten är både lyckligare och hälsosammare i sina arbetssituationer än genomsnittet. Vidare menar forskarna att personer med lågstressarbeten löper mindre risk för psykologiska påfrestningar och sjukdom. Detta beror på att varje individ har hög grad av beslutsutrymme för hur arbetsuppgifter löses på ett optimalt sätt. Individer med lågstressarbeten möter relativt få nya utmaningar och således är kraven på dess individer låga (Karasek & Theorell, 1990 s. 36). *Passiva arbeten* utmärks av låg kontroll och låga krav. Individer med passiva arbeten stöter på mindre situationer då de utsätts för psykologiska påfrestningar, sådana arbeten kan emellertid skapa arbetssituationer som fungerar hämmande för utveckling och lärande. Det leder i sin tur till en minskning av färdigheter och förlust av kompetens inom organisationen. Vidare kan tidigare förvärvade färdigheter gå förlorade på grund av att de glöms bort, eftersom individer med passiva arbeten har låg kontroll och låga krav saknar de möjlighet att testa egna idéer för att förbättra arbetsprocesser och styra över sin arbetssituation. Sådana arbetssituationer kan skapa arbetsmiljöer som utmärks av minskad motivation bland de anställda och således även minskad produktivitet (Karasek & Theorell, 1990 ss. 37-38).

En del arbetssituationer medför att anställda upplever att det ställs höga krav emellertid innebär inte alltid de höga kraven att de anställda upplever negativ stress som konsekvens. Avgörande för hur kraven upplevs är graden av kontroll som den anställda besitter. Arbeten som kännetecknas av höga krav och hög grad av kontroll benämns av Karasek och Theorell (1990) som *aktiva arbeten*. I aktiva arbeten omvandlas stress och utmaningar till aktivitet, det vill säga effektiv problemlösning. Arbetssituationer där anställda möter höga krav men även har hög kontroll över utförandet av sina arbetsuppgifter kan därmed ha positiv inverkan på utveckling och lärande. Det beror på att den anställda själv har möjlighet att bestämma hur kompetens och färdigheter ska nyttjas för att lösa arbetsuppgifter. Aktiva

arbeten beskrivs som den optimala arbetssituationen eftersom genom ökade grader av motivation och produktivitet uppnås även höga prestationer (Karasek och Theorell, 1990 ss. 35-36). Arbetssituationer där arbetsrelaterade sjukdomar är som mest utmärkande är i *högstressarbeten* där graden av kontroll är låg medan kraven är höga. Det innebär att höga krav ställs inom arbetssituationen men den anställda besitter begränsade möjligheter att styra eller påverka sin egen arbetssituation. Karasek och Theorell (1990) menar att individer med högstressarbeten som utsätts för psykologiska påfrestningar löper störst risk att drabbas av arbetsrelaterade skador såsom stress, utmattning, ångest och depression. Stress omvandlas då inte till effektiv aktivitet i denna situation. Högstressarbeten har även en negativ effekt på utveckling och lärande och resulterar i att anställda hindras att lösa problem och hantera situationer av stress på ett positivt och lämpligt sätt (Karasek & Theorell, 1990 ss. 31-34).

2.5 Teoridiskussion utifrån studieobjekt

I föreliggande studie kommer teamworks och kommunikationens påverkan på personalens upplevda stressnivå i en Lean-kontext att studeras. Denna påverkan kommer främst att studeras med hjälp av krav- och kontrollmodellen. Migrationsverket är en överbelastad organisation och det kan därför tänkas att det existerar höga krav på de anställda att bland annat arbeta effektivt. Arbetssätten med Lean-verktygen kommunikation och teamwork kan tänkas ställa ytterligare krav på de anställda framförallt genom krav att arbeta på ett visst sätt, exempelvis i form av samarbete. Då det är en myndighet kan det även tänkas att en låg grad av kontroll över sin arbetssituation råder, eftersom organisationens styrning baseras på bland annat lagkrav. De höga kraven i samband med den låga kontrollen borde enligt krav- och kontrollmodellen innebära att arbetssituationen på de studerade enheterna på Migrationsverket kännetecknas av ett högstressarbete, där de anställda upplever höga stressnivåer. För att få en förståelse för hur de anställda upplever kraven kommer implementeringsteori i form av Lundquists (1987) tre villkor att behandlas. Implementeringen är en betydande del av Lean och påverkar hur arbetssättet accepteras samt påverkar personalen. För att undersöka den upplevda stressnivån måste det således först klargöras vilka krav de anställda möter och hur dessa krav upplevs av de anställda samt vilken nivå av kontroll de anställda upplever att de har i sin arbetssituation.

3. Metod

I metodkapitlet förklaras de metodologiska överväganden som har gjorts under studiens genomförande för att besvara studiens syfte och frågeställning. Kapitlet inleds med att beskriva studiens undersökningsdesign för att vidare redogöra för hur datainsamling och bearbetningen av datamaterial har genomförts. Kapitlet avslutas med en diskussion av studiens kvalitet.

3.1 Undersökningsdesign

Arbetet med studien inleddes med att söka efter tidigare studier, vetenskapliga artiklar och litteratur inom det utvalda ämnet. Det innebär att vi informerades om vad Lean innebar samt vilka effekter som konceptet resulterat i både på personal samt organisationer som helhet. Anledningen till att vi inledde arbetet med studien på detta sätt var för att vi ville skapa oss en överblick samt undersöka om det fanns några otydligheter eller forskningsluckor inom forskningsområdet och om det därmed fanns utrymme för vidare studier. Genom att studera tidigare forskning och de rekommendationer som gavs för vidare forskning, fann vi att Lean är ett välstuderat område där både dess effekter på verksamhetsstyrning samt personalens hälsa och välmående har belysts tidigare. Det är emellertid svårt att tolka resultaten av dessa studier eftersom de inte definierar de komponenter av Lean som studeras eller sambandet mellan hälsoeffekterna som dessa antas ge. Vidare är det otydligt om det är Lean som resulterat i dessa effekter eller om det kan ha andra bakomliggande orsaker. Vi intresserade oss därför av att närmare studera två utvalda Lean-verktyg och hur dessa verktyg påverkar anställdas upplevda stress. För att undvika oklarheter kring definitionerna för teamwork, kommunikation och stress studerades litteratur, vetenskapliga artiklar och tidigare studier grundligt. Efter denna genomgång påbörjades arbetet med att definiera de olika begreppen.

Syftet med denna studie var att förstå hur utvalda verktyg inom Lean (teamwork och kommunikation) påverkar anställdas upplevda stress. Studien grundas på individers relationer och uppfattningar av den sociala verklighet som de konstruerar, därför valde vi att tillämpa en forskningsmetod som på ett lämpligt sätt möjliggör att förstå denna verklighet. En kvalitativ studie lägger vikt på hur individer upplever och tolkar sin sociala verklighet (Bryman & Bell, 2013 ss. 49-50), därav valde vi att genomföra studien utifrån

denna forskningsmetod, där vi tillämpade en fallstudieansats med semistrukturerade intervjuer för datainsamling. Fallstudier innebär att undersöka ett visst fall eller studieobjekt där syftet är att besvara frågeställningar inom en viss social kontext. En fallstudieansats är således enligt Yin (2009, ss. 4-5, 18) lämplig i det fall studier syftar till att förstå, beskriva eller förklara fenomen eller samband i en viss social kontext. Vi anser därför att den valda metoden är lämplig för vår studie då den hjälper oss att få en djupare förståelse för individers upplevelser av teamwork samt kommunikation och hur det i sin tur påverkar den upplevda stressnivån. Valet att genomföra en kvalitativ fallstudie medför däremot en svårighet att generalisera studiens resultat till andra sociala kontexter (Bryman & Bell, 2013 ss. 86-87).

Fundamentalt för genomförandet av studien var de teorier som valdes, dessa både låg till grund för utformningen av intervjufrågorna samt tillämpades vid analys av datamaterialet och har redogjorts för i tidigare kapitel. Intervjuer tillämpades eftersom vi var intresserade av de anställdas upplevelser och syn på problemet. Tillvägagångssättet skildrar individers upplevelser av ett socialt sammanhang därför är det en svårighet att generalisera de resultat som studien bidrar med, detta beror på den subjektivitet som en kvalitativ studie leder till. Det leder således till att det kan vara problematiskt att återskapa studien under samma förutsättningar och på så vis testa studiens resultat. För att ändå försöka möjliggöra ett återskapande av studien där resultaten testas kommer våra val och ställningstaganden beskrivas och motiveras noggrant.

3.1.1 Fallstudie

Fallstudier innebär en möjlighet att få en djupare och mer detaljerad bild för ett undersökningsområde (Bryman & Bell, 2013 ss. 88-90), vilket var anledningen till att vi i föreliggande studie valde att tillämpa denna forskningsdesign. Eftersom denna studie ämnar att ge en djupare förståelse för Lean-verktygen teamworks och kommunikationens påverkan på stress, var det fördelaktigt att studera detta genom en fallstudie. Tillvägagångssättet medför däremot att en övergripande och heltäckande beskrivning inte kunde ges, vilket påverkar möjligheten till att generalisera studiens resultat till andra organisationer. Vidare påverkar även denna metod jämförbarheten för studiens resultat (Yin, 2009 ss. 15-16; Bryman & Bell, 2013 ss. 86-87). Avsikten med studien var emellertid inte att skapa bredd, där syfte och frågeställning kunde ha testas i olika sociala kontexter,

utan som sagt att skapa djupgående förståelse för sambandet mellan teamwork, kommunikation och stress utifrån anställdas egna upplevelser. Därmed ansågs en fallstudie vara lämplig för att besvara studiens syfte och frågeställning.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Litteratur- och artikelsökning

Teorierna och betydande begrepp som presenteras under kapitlet för de teoretiska utgångspunkterna är utformade med avstamp i litteratur och vetenskapliga artiklar inom undersökningsområdet. Det litterära undersökningsmaterialet har hämtats från Universitetsbiblioteket vid Örebro universitet och för de vetenskapliga artiklarna har databaser såsom Scopus, Summon och Google Scholar använts. Sökord som har använts vid sökning efter artiklar är exempelvis Lean thinking, Lean and teamwork, Lean and communication, work-related stress, demand and control och så vidare. Ett flertal artiklar har insamlats genom att studera referenser som tidigare artiklar har hänvisat till. Vi har även i så stor utsträckning som möjligt försökt att utgå från originalkällor för att undvika misstolkningar. Artiklarna som har använts i föreliggande studie är vetenskapligt granskade.

3.2.2 Semistrukturerade intervjuer och rapporter

Datainsamlingen inleddes med att skriva ett informationsbrev som sedan skickades vidare till en personalansvarig på Migrationsverket. I brevet redogjorde vi för vad som ämnades att undersökas och frågade om att få genomföra intervjuer med anställda samt försäkrade om anonymitet för respondenterna om så önskades. Vidare studerades rapporter gällande Lean samt annan information som fanns tillgänglig på Migrationsverkets hemsida. Rapporterna användes vid analys för att få kännedom om varför Lean implementerades i organisationen, hur konceptet beskrivs och tillämpas av organisationen samt vilka resultat som konceptet har resulterat i för organisationen. Rapporterna användes även för att få kunskap om hur organisationen arbetar med teamwork och kommunikation. Vidare jämfördes det som rapporterna angav om Lean, teamwork och kommunikation med respondenternas upplevelser och beskrivningar.

I denna studie användes framförallt semistrukturerade intervjuer som undersökningsmetod för datainsamling, eftersom denna metod gav oss möjlighet att djupare undersöka samt förstå bakomliggande orsaker till problemet i större utsträckning än vad exempelvis enkäter hade gjort. Studien behandlar hur stress upplevs och vi ansåg därför att det var viktigt med en viss frihetsgrad vid intervjuerna för att få förståelse för respondenterna upplevelser. Genom att tillämpa intervjuer kunde vi få mer detaljerade och uttömmande svar från respondenterna gällande studiens syfte. Anledningen till att semistrukturerade intervjuer valdes och inte exempelvis ostrukturerade intervjuer var för att vi ville säkerställa att intervjuerna besvarade vissa specifika frågor kopplade till studiens syfte och frågeställning (Bryman & Bell, 2013 ss. 474-475). Inför intervjuerna utformade vi därför en intervjuguide (se Bilaga 1) som baserades på de valda teorierna samt studiens syfte och frågeställning, denna fungerade således som en mall och följdfrågor som inte stod med i intervjuguiden kunde ställas för att få en förståelse för respondentens upplevelse av situationerna. Intervjuguiden var vidare indelad i fyra olika delar; inledande frågor, teamwork, kommunikation samt avslutande frågor. Inledningsvis i intervjuguiden ställdes således inledande frågor om respondentens arbetsuppgifter och arbetssituation. Syftet med att ställa dessa inledande frågor var att få respondenten att känna sig bekväm med intervjusituationen samt att skapa en bild av respondentens arbetssituation.

Delarna gällande teamwork och kommunikation var uppbyggda på ett liknande sätt med frågor gällande krav och kontroll samt kunna, vilja och förstå. Båda dessa delar började med att respondenten fick berätta hur arbetet med respektive del fungerade och varför arbetssättet har valts för deras organisation. Detta var för att se om respondenten hade förståelse för varför denna var tvungen att arbeta på ett visst sätt. Vidare ställdes andra frågor som vi kopplade till de olika faktorerna som denna studie bygger på. Exempelvis ställdes frågan "Underlättar teamwork eller resulterar det i mer arbete?" som kopplades till förståelse för varför arbetssättet används samt till möjligheten att kunna genomföra uppgifter genom teamwork. För att undersöka om respondenten kände att denna hade kontroll på sin arbetssituation ställdes exempelvis frågan "Känner du att du kan påverka dina arbetsuppgifter i teamet?". Vidare bads respondenten att beskriva en situation då kommunikationen inte fungerade och vad det gav för konsekvenser, även detta var kopplat till faktorn Kunna men syftet var även att se hur effekterna påverkade respondentens upplevda stress. De avslutande frågorna i intervjuguiden var gällande om respondenten

ansåg sig kunna genomföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt, något som är centralt i Lean, och även om de upplevde att det var ett krav att arbeta effektivt. Intervjuerna avslutades med att fråga om respondenten hade något att tillägga.

Även om en intervjuguide tillämpas under intervjuerna ämnade vi att intervjuerna mer skulle likna ett samtal, därför hade frågorna en öppen karaktär där respondenten gavs möjlighet att fritt beskriva sin arbetssituation utifrån sina egna upplevelser. Syftet var att skapa en intervjusituation där respondenterna kände sig bekväma att samtala med intervjuaren och inte kände sig utfrågade. För att säkerställa att vissa specifika frågor besvarades ställdes därefter följdfrågor där respondenten kunde avgränsa sina svar. Vår ambition var genomgående under intervjun att undvika ledande frågor och istället låta respondenten själv beskriva sina tankar, uppfattningar och upplevelser kring vissa frågor helt utifrån sitt eget perspektiv utan påverkan från intervjuerna. Eftersom vi ville ha fylliga svar undvek vi att ställa direkta frågor som kunde besvaras med endast ett ja eller ett nej. Om det var någon fråga som respondenten reagerade på eller inte verkade förstå ställde vi följdfrågor där vi utvecklade frågan för att respondenten tydligare skulle förstå vad vi menade. Vi väntade däremot många gånger med att ställa en utvecklad fråga direkt efter att respondenten gett något tecken på att den inte riktigt förstod frågan, anledningen till detta var att vi ville ge respondenten utrymme att själv reflektera kring frågan och sedan besvara denna. Genomgående i intervjun gavs samma möjlighet till reflektion kring frågor och svar eftersom vår ambition var att ge respondenten möjlighet till att utveckla sina ställningstaganden och argument utan vår påverkan. Respondenten gavs även utrymme att sväva ut i sina svar och kunde således tala till punkt även om svaret var mer uttömmande än vad frågan i sig krävde. Det kan vara problematisk i intervjuer som har en kvalitativ karaktär att genomföra jämförelser av respondenternas svar eftersom svaren kan vara allt för varierande för att ge en korrekt bild av forskningsområdet. Genom att använda en intervjuguide som var utformad utifrån en viss struktur där respondenter ges samma möjlighet att besvara samma frågor, underlättades en jämförelse av respondenternas svar.

Inför genomförandet av samtliga intervjuerna hade vi i förväg utsett en huvudintervjuare och en bisittare. Huvudintervjuarens uppgift var att svara för att ställa frågor och följdfrågor utifrån intervjuguiden samt hur samtalet fortskred. Bisittaren var även delaktig under intervjun genom att ställa några frågor, men denna persons roll var istället att

anteckna viktig information som intervjun genererade. Bisittaren hade även möjlighet att reflektera kring intervju svaren och urskilja vilka frågor som ännu inte hade besvarats. Detta tillvägagångssätt skapade en mer strukturerad intervjusituation där vi kunde undvika att två intervjuare ställer ett flertal frågor till respondenten och skapar en rörig intervjusituation där respondenten inte vet vem av intervjuarna som den ska vända sig till med sina svar.

Genomförandet av en av intervjuerna skedde via telefon medan de resterande fem intervjuerna skedde på plats på två av Migrationsverkets enheter. Orsaken till att en av intervjuerna genomfördes via telefon var för att denna respondent inte hade möjlighet att sitta ned med oss och genomföra intervjun på plats. Fördelen med telefonintervjuer är att respondenten i mindre utsträckning påverkas av intervjuaren. Vid en intervjusituation där respondent och intervjuare träffas ansikte mot ansikte kan respondentens svar påverkas utifrån vad det tror att intervjuaren vill ha för svar, detta är något som således kan undvikas i en telefonintervju (Bryman & Bell, 2013 s. 220). Telefonintervjun inleddes med att tillfråga respondenten om denna var bekväm med att genomföra intervjun på högtalare, vilket respondenten i detta fall var. Genom att genomföra intervjun på högtalartelefon fick bisittaren även under denna intervju möjlighet att delta i intervjun genom att ställa frågor som denna reflekterat över eller inte som ännu inte besvarats. I de intervjuer som genomfördes på plats på Migrationsverket fick vi möjlighet att träffa och sitta ner tillsammans med respondenterna. Därmed kunde intervjuerna ge mer uttömmande och detaljerad information genom att vi kunde se reaktioner, gester och minspel som intervju personen visade i samband med att denna svarade på frågorna. Det underlättade även att avgöra när det fanns tillfälle att ställa följdfrågor utan att avbryta respondenten i sina svar. I telefonintervjun fanns det inte möjlighet att avläsa reaktioner från respondenten och det uppstod svårigheter att avgöra när det var lämpligt att ställa följdfrågor, vilket ibland resulterade i att vi avbröt respondenten i sina svar.

I föreliggande studie har djupare förståelse kring forskningsfrågorna skapats genom semistrukturerade intervjuer. Vid sådana situationer då respondenter delar personliga uppfattningar, upplevelser och åsikter om någon situation är det av vikt att ha ett etiskt förhållningsätt till den information som respondenterna delar. Gibbs (2007) föreslår några förhållningssätt som undersökaren kan ta i beaktande för att genomföra ett etiskt

undersökningsarbete, dessa förhållningsätt är enligt följande: respondenterna ska ges kännedom om studiens syfte, respondenterna ska ha möjlighet att vara anonyma, om studien ska publiceras ska respondenterna tillfrågas om tillåtelse samt att respondenterna kan avbryta intervjun eller uppge att de inte längre önskar medverka. I intervjusituationen togs dessa rekommendationer som Gibbs (2007) föreslår i beaktande, det innebar att intervjun påbörjades med att vi presenterade oss själva och vad syftet med studien var. Vi förklarade även för respondenterna hur intervjun skulle genomföras samt berättade att respondenterna skulle vara anonyma i studien. Vidare förklarade vi att respondenten när som helst kunde avbryta intervjun samt att om det var någon fråga som respondenten inte önskade besvara kunde denna fråga hoppas över. Vi berättade även att vi tänkte spela in intervjun för att sedan kunna transkribera intervjumaterialet och försäkrade oss om att intervjupersonen var bekväm med detta. Genom att spela in intervjuerna och sedan transkribera materialet kunde vi få en mer korrekt bild av data som genererats och vi behövde inte endast förlita oss på de anteckningar som fördes under intervjuerna. Detta försäkrade även att information som kom fram under intervjuerna inte förlorades på grund av att vi missat att anteckna denna information. Ytterligare en fördel med att spela in intervjuer anger Gibbs (2007) är att det ger möjlighet att uppfatta och analysera tonlägen och betydande delar som respondenterna betonar i intervjusituationen, vilket skapar en känsla för i vilket sammanhang som respondenterna besvarar frågorna. Gibbs (2007) menar däremot att det ändå kommer föreligga en viss grad av tolkning av datamaterialet trots de fördelar som inspelning av intervjuer medför. Intervjun avslutades med att fråga respondenten om det var något denna önskade att tillägga och fick således tillfälle att fritt berätta om något som denna önskade att förmedla.

Efter att intervjuerna hade genomförts blev vi medvetna om att det hade varit fördelaktigt om begreppet krav operationaliserats och pratats runt istället för att fråga om det direkt. Majoriteten av respondenterna tog avstånd från begreppet krav när frågor ställdes kring detta, däremot kunde respondenterna själva vid svar på andra frågor tala om krav som ställs på dem i sin arbetssituation och krav som uppstår på grund av överbelastningen. Respondenterna tycktes hellre tala om press och utmaningar i samband med att begreppet krav frågades om och kopplade inte det direkt till krav.

3.3 Studieobjektet

Migrationsverket valdes som undersökningsobjekt främst då det är en organisation som arbetar med administrativa processer. År 2010 beslutades det att Lean skulle införas i hela organisationen och det kan därför tänkas att organisationen har kommit långt i implementeringsprocessen. Detta är betydande för vår studie då syftet inte är att granska implementeringsprocessen i sig utan effekterna av arbetssättet. Att organisationen är överbelastad ansågs också som en intressant faktor då förespråkare till Lean påstår att arbetssättet ska bidra till att överbelastning undviks samtidigt som få studier har behandlat hur arbetssättet fungerar i en redan överbelastad organisation. Migrationsverket har vidare fått mycket uppmärksamhet i media under det senaste året till följd av den stora flyktingkrisen, även organisationens stora personalomsättning har uppmärksammats. Flyktingströmmen till Europa och Sverige har ökat avsevärt de senaste åren och resulterat i en humanitär kris och i Migrationsverket oktoberprognos från år 2015 framgår att flyktingsituationen i Sverige har eskalerat och blivit så pass allvarlig att Migrationsverket ordinarie kapacitet och beredskap inte längre räcker till för att säkerställa ett ordnat mottagande av asylsökande (Oktoberprognos, 2015). Det kan därmed vara intressant att undersöka om arbetssättet som Lean innebär minskar den uppledda stressen i en sådan överbelastad situation eller om det i själva verket förvärrar den upplevda stressen. Till följd av detta ansågs således Migrationsverket vara ett intressant studieobjekt.

Genom HR-avdelningen fick vi kontakt med en enhetschef för en anknytning- och en tillståndsenhet. Enhetschefen frågade på enheterna om några var intresserade att ställa upp på intervju. Vid utförande av uppsatsen var det av vikt att ha i åtanke att de som ställde upp på intervjuerna kan ha varit dem som är minst stressade på enheterna och att det således kan finnas anställda som är för stressade att ställa upp på intervjuer. Detta innebär vidare att om andra anställda hade intervjuats hade resultatet kunnat se annorlunda ut. Vi önskade att få intervju tre handläggare och tre teamledare alternativt enhetschefer. Anledningen till varför både handläggare och teamledare/enhetschefer önskades var för att få en uppfattning om hur anställda på olika hierarkiska nivåer upplevde arbetssätten som Lean medgav. Intervjuerna genomfördes däremot med fyra handläggare och två teamledare, men då två olika grupper av anställda var representerade ansåg vi att det inte utgjorde något

problem. Teamledarna arbetar närmare enhetschefen än vad handläggarna gör och vi misstänkte därför att de skulle ha en större insikt till varför arbetssätten hade införts.

3.4 Analyismetod

Bearbetningen av datamaterialet inleddes med att transkribera alla intervjuer, vilket var möjligt eftersom vi valt att spela in samtliga intervjuer. Syftet med att transkribera datamaterialet var att göra det möjligt att under upprepade tillfällen gå tillbaka och granska datamaterialet. Det gav oss således en mer korrekt bild av vad som framförts under intervjuerna och därmed kunde vi minska risken för att göra felaktiga tolkningar av materialet. För att ytterligare säkerställa att transkriberingarna gav en rättvis bild av intervjuerna lyssnade vi igenom samtliga intervjuer och stämde av mot det transkriberade materialet på så vis kunde felaktigheter rättas. Transkriberingen medförde att den fortsatta analysen av datamaterialet underlättades.

Analysen inleddes med att självständigt läsa igenom samtliga sidor av det transkriberade intervjumaterialet samt de rapporter som har studerats i undersökningen. Genom att inleda analysprocessen på ett sådant sätt skapades en överblick av datamaterialets innehåll som vi senare kunde diskutera tillsammans. Datamaterialet uppgick till ett flertal ostrukturerade dataskrivna sidor, därför tillämpade vi en metod i nästa steg av analysen som innebar att finna likheter och teman materialet. Programmet NVivo användes i det fortsatta arbetet med analysen, detta program användes för att reducera samt särskilja meningsenheter, koder, underkategorier och kategorier i datamaterialet. Meningsenheter, koder och kategorier togs i denna studie fram med utgångspunkt i teorikapitlet, där meningsenheterna kodades allteftersom materialet bearbetades. Meningsenheter är ord, meningar eller stycken som kan relateras till varandra genom innehåll och kontext (Graneheim & Lundman, 2004), där meningsenheterna i denna studie främst bestod utav meningar eller stycken. Genom att särskilja meningsenheter kunde intressanta uttalanden och upplevelser urskiljas ur datamaterialet samt relateras till teorikapitlets innehåll genom skapandet av koder. Vidare i analysen sammanställdes meningsenheternas koder i olika kategorier, dessa kategorier var i förväg bestämda med utgångspunkt i teorikapitlets innehåll. Genom skapande av kategorier kan skillnader och likheter mellan koder tydliggöras (Krippendorff, 2013). Kategorier ska vara uteslutande och uttömmande, det innebär att inget datamaterial

ska uteslutas på grund av att det inte finns en passande kategori, koder ska vidare inte heller passa in i flera kategorier utan ska endast vara kopplad till en viss kategori (Graneheim & Lundman, 2004). När samtliga koder hade sorterats in i kategorier skapades underkategorier för att strukturera koderna inom varje kategori. Användningen av Nvivo i analysprocessen var mycket tidskrävande men underlättade att få en förståelse över datamaterialets innehåll samt möjliggjorde vidare analys och diskussion. En tabell innehållande meningsenheter, koder, underkategorier samt kategorier låg till grund för den fortsatta analysen av materialet genom att varje rad i tabellen studerades och sammanställdes sedan i empiri. Empirimaterialet studerades vidare och sammankopplades i text med teorikapitlets innehåll. För att undvika upprepning av empirimaterialet i både ett empirikapitel och analyskapitel har det i denna studie valts att presentera empiri tillsammans med analys. Den analysmetod som har använts och som beskrivits ovan influeras av undersökarnas tidigare erfarenheter och värderingar, således kännetecknas en sådan analysmetod av subjektivitet. I analysarbetet krävs därför att det finns en balans mellan hur mycket undersökaren tolkar och hur mycket denna låter texten tala för sig själv och således inte tolkar in för mycket i vad som står i empirimaterialet.

3.5 Studiens kvalitet

Kvantitativa studier bedöms vanligtvis utifrån reliabilitet och validitet, det har däremot diskuterats dessa bedömningskriteriers lämplighet vid kvalitativa studier och det har därför presenterats andra kriterier för att bedöma kvalitativa studier. Graneheim och Lundman (2004) förslår att kvalitativa studier istället kan bedömas utifrån begreppen tillförlitlighet, pålitlighet samt överförbarhet, dessa begrepp kommer ligga till grund för diskussionen kring föreliggande studies kvalitet.

Tillförlitlighet handlar om val som görs gällande kontexten där studien ska genomföras, val av respondenter och vilken metod som användas för datainsamling. Högre tillförlitlighet kan skapas genom att olika respondenter med skilda erfarenheter deltar i studien eftersom det möjliggör att få ett större perspektiv på undersökningsområdet (Graneheim & Lundman, 2004). Föreliggande studie är en fallstudie som syftar till att skapa djupare förståelse kring anställdas uppfattning av Lean och hur det påverkar upplevd stress, således var inte syftet med denna studie att skapa bredd. Respondenterna var både handläggare och

teamledare och har olika hierarkiska nivåer, därmed fick vi svar på forskningsfrågan utifrån olika perspektiv. Intervjupersoner som deltog i studien var anställda på två olika enheter med liknande arbetsuppgifter, det medför att dessa individer kunde belysa Lean och upplevd stress det innebär att flera personers upplevelser gav och kunde jämföras i studien. Att respondenterna arbetar på två olika enheter där arbetsuppgifterna samt arbetssituationen liknar varandra och ett annat resultat skulle kunna tänkas ha getts om studien genomförts på en annan enhet eller annan organisation, vilket påverkar studien tillförlitlighet. Även studiens överförbarhet påverkas till följd av de metodval som gjorts i denna studie. Det innebär att eftersom det i studien har deltagit en liten grupp av individer med ett flertal gemensamma egenskaper gällande arbetssituation försvåras studiens överförbarhet på någon annan social kontext. Vidare skulle även ett annat resultat ha kunnat genereras om studien genomförts vid en senare tidpunkt vilket påverkar överförbarheten (Bryman & Bell, 2013 ss. 403-404). För att förbättra överförbarheten har därför en tydlig beskrivning av studiens kontext, respondenternas upplevelser, undersökningsmetod, analysmetod, resultat och slutsatser redogjorts för, vilket enligt Graneheim och Lundman (2004) är betydande för studiers överförbarhet.

Ytterligare en betydande aspekt för högre tillförlitlighet är att vid analys av kvalitativa data där meningsenheter väljs ut är att inte plocka ut för långa stycken eftersom de blir svåra att hantera och kan även innehålla ett flertal skilda budskap. Vid för långa meningsenheter kan således det bli problematiskt att tolka resultatet. För korta stycken kan istället medföra att meningsenhetens kontext förloras och leda till felaktiga tolkningar av datamaterialet (Graneheim & Lundman, 2004). För att undvika att förlora meningsenheters budskap och att felaktiga tolkningar av materialet görs har de aspekter som Graneheim och Lundman (2004) påpekar tagits hänsyn till för att höja studien tillförlitlighet. Slutligen presenterar Graneheim och Lundman (2004) pålitlighet som ytterligare ett bedömningskriterium för kvalitativa studier. Pålitligheten kan öka vid granskning av en studie från en utomstående part. Föreliggande studie har under tidens gång lästs och diskuterats av handledare, bisittare och seminariedeltagare, emellertid har dessa personers uppgift varit att ge stöd under undersökningsprocessen och fungerar således inte som granskare av studien resultat. Granskning av studien från utomstående part har således i denna studie inte tillämpats och pålitligheten påverkas som följd.

4. Empiri och Analys

I följande kapitel presenteras empiri i samband med analys, där teorikapitlets innehåll har legat till grund för analysen. Kapitlet inleds med analys av teamwork och därefter följer analys av kommunikation. Kapitlet avslutas med att övriga källor till upplevd stress presenteras och analyseras.

4.1 Teamwork

Migrationsverket tillämpar teamwork vid utförande av arbetsuppgifter, det innebär att de anställda är indelade i team med medlemmar som hanterar liknande ärenden. Teamwork inom Migrationsverket innebär, för de enheter som studeras i denna studie, inte att de anställda arbetar tillsammans på löpande band där de anställda ansvarar för att vissa komponenter i en process hamnar på plats. På enheterna fungerar teamwork istället på så vis att de anställda är indelade i olika team som arbetar med olika frågor, således blir varje team specialiserade på olika områden. Inom Lean i tillverkade organisationer innebär vanligtvis teamwork att på löpande band utföra arbetsuppgifter utifrån ett standardiserat arbetssätt, det vill säga att varje teammedlem ansvarar för en viss aktivitet i tillverkningsprocessen. På så vis ska teamwork i en Lean-kontext leda till att anställda tillsammans arbetar effektivare och främjar således även produktivitet. Tanken är då att teamet tillsammans blir starkare och möjliggör massproduktion genom att de gemensamt ansvarar för olika delar i produktionen istället för att en anställd ensam ansvarar för produktionen av en vara (Womack & Jones, 2003). De anställda på de studerade enheterna på Migrationsverket arbetar emellertid i hög utsträckning autonomt och påverkas inte i någon större utsträckning av de övriga teammedlemmarnas arbete. Respondenterna förklarar att de däremot kan påverkas av andra team på enheten då de har hand om andra processer eller nästa steg i en process. Vidare kan anställda påverkas av vad andra myndigheter eller organisationer gör för bedömningar exempelvis förklarar respondenterna att de kan påverkas av ambassadernas arbete och bedömningar. Om en ambassad tar lång tid på sig att behandla ett ärende kan det i sin tur påverka den anställda på Migrationsverkets arbete. Vidare kan enheterna på Migrationsverket påverka varandras arbete, exempelvis om enheterna gör olika bedömningar i ett ärende kan det skapa en fördröjd handläggningstid eftersom dubbelarbete i ett ärende då kan förekomma. Olika bedömningar eller felaktiga bedömningar i ett ärende kan vara tidsödande. Teamwork i

Migrationsverket tycks inte praktiskt påverka andra individers arbete eftersom de anställda i hög utsträckning arbetar självständigt och upplever hög grad av kontroll över sin arbetssituation (Karasek & Theorell, 1990 ss. 31-34).

”Men jag har mina ärenden. Det här är det jag ska göra och det är ingen annan som går in i mina ärenden, utan jag jobbar med mina ärenden”

De anställda på Migrationsverket beskriver, som kan utläsas ovan, hög grad av individuell autonomi vid utförande av arbetsuppgifter. En vanlig effekt av teamwork är däremot att anställda upplever minskad individuell autonomi det vill säga minskad möjlighet att styra över sin arbetssituation till följd av teamwork (Womack, Jones & Roos, 2007). Teamwork kan därmed resultera i att anställda frångår viss självständighet men att teamet däremot ges större beslutsutrymme. De anställda på de studerade enheterna på Migrationsverket beskriver att de har hög grad av individuell kontroll över när de ska utföra sina arbetsuppgifter. Enligt krav- och kontrollmodellen är hög grad av kontroll över arbete förenat med minskade påfrestningar och upplevd stress (Karasek & Theorell, 1990). Därmed kan den individuella autonomi som de anställda beskriver vara en förklarande faktor till varför negativ stress inte upplevs i hög utsträckning. Även om organisationen är överbelastad och de anställda möter hög arbetsbelastning tycks de anställdas autonomi således hämma uppkomsten av negativ stress, som är en vanlig konsekvens av hög arbetsbelastning. En hög arbetsbelastning ökar leder vidare till att de anställda möter höga krav på att prestera och producera en stor mängd beslut. De anställda upplever emellertid inte höga nivåer av stress till följd av dessa krav, vilket i detta fall bekräftar kontrolldimensionens betydelse för hur arbetskrav upplevs och således även uppkomsten av upplevd stress (Karasek & Theorell, 1990).

Teamwork i en Lean-kontext innebär i regel inte att den enskilda anställda upplever högre grad av autonomi utan teamet som helhet kan ges högre grad av kontroll i en tillverkningsprocess (Womack & Jones, 2003). Teamworks funktion på de studerade enheterna på Migrationsverket står därför till viss del i motsats till vad teamwork innebär i en Lean-kontext. En av respondenterna berättar vidare att även denna ställer sig tveksam till om organisationen faktiskt tillämpar teamwork eftersom de inte har ett sådant samarbete som arbetssättet innebär. Det tyder på att denna respondent saknar förståelse för

varför de arbetar i team, vilket i sin tur kan påverka viljan att arbeta i team. Om den anställda uttrycker en osäkerhet kring varför teamwork har införts i organisationen tyder det på en bristande implementeringsprocess (Lundquist, 1987), vilket kan tänkas vara en källa för upplevd negativ stress. Om den anställda även saknar kännedom om hur arbets sättet i team ska ske kan det skapa en upplevd negativ stress genom att det ställs krav på den anställda att arbeta på ett sätt som denna inte förstår eller kan. Dessa faktorer kan i sin tur bidra till en ovilja och ett motstånd till arbets sättet. Respondenten som uttrycker tveksamhet till om enheten verkligen tillämpar teamwork berättar däremot att denna inte blir stressad över oförståelsen. Den bristande förståelsen upplevs inte som en stressor då den anställda får arbeta autonomt, således uppstår inte någon upplevd stress på grund av detta. Som tidigare nämnt är en hög grad av autonomi, det vill säga individuell kontroll, förenat med lägre nivåer av upplevd stress.

Teamledarna är de som fördelar ärenden inom teamet, ärendena fördelas genom att handläggarna inte får en stor mängd ärenden att hantera samtidigt. Enligt respondenterna är det på så vis som stressnivåerna har kunnat hållas ner. Handläggarna genomför då de ärenden som de blir tilldelade av teamledaren och kan till viss del ta avstånd från den otroliga mängd ärenden som organisationen har. De anställda kan däremot se antalet ärenden som flödar in i systemet, vilket beskrivs kunna vara stressande eftersom det är flera tusen ärenden. För somliga fungerar det som motiverade att ständigt ha påtryckningar genom antalet ärenden som flödar in men för andra skapa det negativ stress. De anställda upplever höga krav på att utföra ärenden till följd av den mängd ärenden som strömmar in i organisationen, vilket skapar en hög arbetsbelastning på de anställda. Kraven och den höga arbetsbelastningen är för somliga anställda förenat med negativ stress, vilket ligger i linje med de antagande som krav- och kontrollmodellen antar gällande krav, kontroll och upplevd stress (Karasek & Theorell, 1990). De påtryckningar som anställda möter genom det stora inflödet av ärenden har även en drivande funktion på andra anställda som istället för att uppleva negativ stress, motiveras till högre prestationer. Vid för låga krav kan det resultera i anställda som kännetecknas av passivitet och därmed låga prestationer (Karasek & Theorell, 1990), i detta fall verkar kraven däremot ligga på en acceptabel nivå och fungerar som drivande för aktivitet och högre prestationer, vilket tyder på positiv stress (Wadell & Larsson, 1998; Kahn & Long, 1988, citerad i Edwards, Guppy & Cockerton, 2007). Respondenterna berättar även att arbetet i team har underlättat för teamledare och

chefer att ha uppsikt över anställdas arbete samt ha insikt i de framsteg som görs inom ärenden, detta eftersom enhetschefen endast behöver diskutera framstegen med teamen och inte enskilda anställda på enheten. Denna förbättrade insikt över anställdas arbete kan däremot leda till att de känner sig övervakade vilket många gånger är förenat med upplevd stress (Giorgi et al., 2014). Chefers och teamledares insikt upplevs av respondenterna inte skapa stress utan upplevs istället underlätta samarbete, genom exempelvis fördelning av ärenden vid sjukdom eller hög arbetsbelastning.

Teamwork är ett arbetssätt som infördes i Migrationsverket i samband med implementeringen av Lean. De studerade enheterna har således krav från ledningen att arbeta på detta sätt, vilket har medfört att enheterna numera ska vara uppdelade i olika team istället för att arbeta som en enhet. Detta arbetssätt ställer exempelvis höga krav på anställdas förmåga att samarbeta och att vara flexibel samt kan leda till minskad individuell kontroll (Sandberg, 2006; Jackson & Mullarkey, 2000). Teamwork tycks ha en sådan funktion i Migrationsverket att det ständigt finns någon som kan prestera i en process och att ett ärende inte påverkas av frånvaro. Migrationsverket befinner sig som tidigare nämnt i en överbelastad situation och därmed skulle det kunna innebära att anställda upplever press att inte belasta övriga teammedlemmar ytterligare vid exempelvis sjukdom. Syftet med teamwork är att stärka anställda, det vill säga att flera individer är starkare än en ensam individ. Därmed fungerar teamwork som en metod för att ständigt hålla igång produktionen och om någon anställd inte kan närvara finns det andra anställda som tillfälligt kan ansvara för dennas arbetsuppgifter och produktionen blir således inte lidande. Detta kan skapa press på att ständigt prestera och det kan även leda till en arbetssituation där det inte finns tolerans för frånvaro från arbetet (Jackson & Mullarkey, 2000). Kravet på att ständigt prestera kan i sin tur vara en källa för upplevd stress som kan fungera hämmande för prestationer (Kahn & Long, 1988 citerad i Edwards, Guppy & Cockerton, 2007). Den överbelastade situation som Migrationsverket befinner sig i har lett till att den operativa styrningen för Migrationsverket har upprättat högre mål för antal beslut som enheterna ska producera. Den överbelastade situationen har därmed resulterat i att varje team ansvarar för en större mängd ärenden och kraven på teamen att producera mer beslut i ärendena har höjts. Respondenterna berättar däremot att de inte upplever höga krav på individuella prestationer utan att teamet tillsammans ska prestera, därmed upplevs inte hög stress på grund av prestationskraven. Teamwork fungerar därmed som en metod för att teamet som

helhet ska producera och om någon är frånvarande fungerar teammedlemmarna som stöd snarare än att det finns en press på att ständigt prestera till teamet. Relationerna som de anställda har till varandra skulle kunna vara en förklarande faktor till varför prestationskrav och stress inte upplevs. De anställda vill prestera för att ställa upp sina teammedlemmar och således skapas höga prestationer utan att höga krav och stress upplevs.

Samarbete är en central del inom teamwork och har en betydande funktion för att hålla igång produktionen (Jackson & Mullarkey, 2000), detta är något som samtliga respondenter betonar. Samarbete tycks i detta fall innebära att ställa upp för sina kollegor, det vill säga att om någon behöver avlastning kan en annan anställd inom teamet eller andra team ta över en del ärenden. På samma sätt fungerar det om någon är sjuk eller av annan anledning inte har möjlighet att genomföra sina arbetsuppgifter, så kan dessa fördelas om på andra anställda. Enligt Sonnentag och Krueel (2007) är arbetsbelastning som tidigare nämnt en betydande faktor vid återhämtning och därigenom upplevd stress. Genom teamwork och samarbete får de anställda på enheterna utrymme för återhämtning vilket kan vara en förklarande faktor till varför de inte upplever höga stressnivåer. Arbetsbelastningen på individen kan således minska genom omfördelning av ärenden och upplevd stress kan till viss del undvikas. Samarbete vid frånvaro kan vidare skapa frustration hos övriga teammedlemmar eftersom det finns höga krav på att täcka upp för den individ som inte närvarar (Jackson & Mullarkey, 2000). Respondenterna beskriver däremot arbetssättet som främst positivt genom att det skapar en arbetssituation där det alltid finns någon anställd som kan ge stöd vid arbetsfrånvaro. Stress kan således till viss del undvikas genom att anställda vid sjukfrånvaro ges möjlighet till återhämtning och separation från arbetet (Sonnentag & Krueel, 2007). På de studerade enheterna på Migrationsverket verkar det finnas en tolerans för sjukfrånvaro och en vilja snarare än ett högt krav på att ställa upp för sina kollegor, således upplevs inte stress till följd av frånvaron.

Teamwork och samarbetet ställer därmed höga krav på de anställda att vara flexibla och vara beredda på att strukturera om arbete efter förändringar i teamet. Kravet på flexibilitet beskrivs kunna skapa viss upplevd stress hos en del anställda på Migrationsverket, detta genom att de anställda kan vara tvungna att förändra planeringen av dagens arbete för att passa teamet. En respondent beskriver det som att bli inkörd i arbete för att passa teamet.

Vissa negativa delar av teamwork tycks därmed vara att de anställda upplever höga krav på att kunna förändra planeringen för att passa teamet. Flexibilitet innebär vidare en minskad individuell kontroll över sin arbetssituation vilket i samband med kraven på anpassning efter teamet borde leda till upplevd stress enligt krav- och kontrollmodellen. I intervjuerna framgår det däremot att respondenterna snarare upplever frustration än stress på grund av kravet på flexibilitet. Känslan av frustration kan emellertid tänkas ha sin grund i upplevd stress, det vill säga frustrationskänslorna uppstår på grund av att individen egentligen är stressad. Anledning till att de anställda inte upplever höga nivåer stress kan även bero på att kraven på flexibilitet inte upplevs som särskilt höga. Det innebär att även om det existerar krav på att kunna anpassa arbetet efter teamet så upplevs inte detta krav som högt och stress upplevs inte trots att kraven kombineras med låg individuell kontroll. Ytterligare en anledning till att stress inte upplevs kan vara att de anställda är medvetna om att vid egen sjukfrånvaro kommer övriga anställda ställa upp för en själv, ansvaret att ställa upp för sina kollegor är därmed inte endast lagt på den enskilda individen utan på hela teamet.

För att kunna hålla igång produktionen krävs att teamet tillsammans besitter kompetenser för att tillfälligt kunna ansvara för övriga teammedlemmars arbetsuppgifter vid frånvaro. Det ställer vidare krav på de anställda att ha kompetens att tillfälligt utföra en medarbetares arbetsuppgifter samt att kommunicera problem som de stöter på i sin arbetssituation. Det ställer även krav på organisationen att utveckla anställdas kompetenser och färdigheter samt att etablera ett öppet arbetsklimat där anställda upplever att de kan kommunicera problem och få hjälp med exempelvis utförande eller fördelning av arbetsuppgifter (Jackson & Mullarkey, 2000; van Amelsvoort & Benders, 1996). Respondenterna beskriver även att teamwork har resulterat i en klarhet kring olika personers arbetsuppgifter och kompetenser, det innebär att vid oklarheter har de anställda kännedom om vem på arbetsplatsen som är lämplig att tillfråga. Det tyder på att rollsäkerhet kan ha uppstått till följd av arbetet i team, något som enligt Gilboa et al. (2008) är en betydande faktor för om stress upplevs. Denna rollsäkerhet resulterar i att de anställda på de studerade enheterna upplever stress i mindre utsträckning eftersom de äger kännedom om vem som utför vissa arbetsuppgifter och vem som kan tillfrågas vid problem. Detta möjliggör att anställda enklare kan fortsätta med arbetet och således är denna rollsäkerhet även förenad med större prestationer.

Teamwork möjliggör vidare spridning av kompetenser genom att anställda ofta ansvarar för upplärningen av andra individer (Jackson & Mullarkey, 2000) och teamwork har även denna funktion på det studerade enheterna på Migrationsverket, då varje nyanställd tilldelas en fadder som ansvarar för upplärningen. Faddern får då en ökad arbetsbörda genom att tidigare ansvarsområden kvarstår samtidigt som denna även ansvarar för upplärningen. En respondent förklarar att även om denna lägger femtio procent av sin arbetstid på upplärning har denna fortfarande samma produktionskrav, det vill säga krav på att genomföra ett visst antal beslut. Respondenten förklarar att det kan skapa en pressad arbetssituation, då produktionskraven inte anpassats efter det nya förhållandena gällande fördelningen av arbetstid. Vidare tar upplärningen av nyanställda även tid från övriga anställda genom att de nyanställda exempelvis ställer frågor, vilket stjäl tid från utförandet av de ordinarie arbetsuppgifterna. Även om rekrytering av ny personal långsiktigt kan ha positiva effekter på anställda genom att de avlastas kan det således även leda till att anställda under en viss tid upplever en ökad arbetsbelastning, vilket kan upplevas som stressande. Detta stödjer därmed att arbetsbelastning är förenat med upplevd stress (Wadell & Larsson, 1998). Rekryteringar kan således leda till att anställda under upplärningsperioden upplever stress på grund av oförändrade krav trots förändrade arbetsförhållanden samt ökad arbetsbelastning. Upplärning av nyanställda leder även till minskad kontroll genom att den anställda är tvungen att anpassa och avbryta arbetet på grund av exempelvis den nyanställdas frågor, detta i kombination med höga krav leder till upplevd stress. Således upplever de anställda stress i samband med kompetensspridning genom en ökad arbetsbelastning samt höga krav och låg kontroll.

4.2 Kommunikation

I intervjuerna framkom vikten av att själv kommunicera sin arbetssituation till teamledare och chef. Genom denna kommunikation kan den anställda få mer alternativt mindre att göra beroende på situation, det vill säga om den anställda har mycket att göra kan teamledaren omfördela dennas ärenden inom teamet. Kraven på kommunikation uppfattas inte av de anställda som höga utan nödvändiga för att kunna utföra sitt arbete och det upplevs snarare vara en del av det dagliga arbetet än krav, således upplever inte de anställda stress i samband med dessa kommunikationskrav. Detta är i likhet med krav- och kontrollmodellen där låga krav inte leder till höga nivåer av upplevd stress (Karasek &

Theorell, 1990). En öppen kommunikation mellan teamledare/chef och handläggare leder till att anställda kan hantera stressorer på ett bättre sätt (Stephens & Long, 2000) och detta kan således vara en bidragande faktor till den låga stressnivån på dessa enheter. Även en teamledare betonade betydelsen av kommunikation mellan denna och teammedlemmarna, då det gav ledaren insikt i arbetets utveckling. Denna kommunikation kan vidare ske flera gånger per dag och skulle därför kunna bidra till att den anställda känner sig övervakad. Giorgi et al. (2014) betonar vidare att övervakning kan vara en faktor till upplevd stress men detta var inget som respondenterna upplevde. Di Nobile, McCormick & Hoekmans (2012) studie visade vidare på att en ökad mängd kommunikation och öppenhet minskar stressnivån, vilket även kan tänkas gälla i detta fall. Respondenterna betonade att de har nära samarbete och öppen dialog med samtliga anställda vid beslut som påverkar enheten och att de därför kommer fram till de bästa lösningarna. Detta tydliggörs genom de två nedanstående citaten.

”Men det är ju att alltså alla är team oavsett om man är chef, teamledare eller handläggare vi har ständiga dialoger och diskussion om allting som rör oss”

”Det är ganska öppet klimat och samarbete för oss är jätteviktigt och det har... vi det har det alltid varit sen jag började här.”

Kommunikationen mellan teamledaren och teammedlemmen är även viktig vid situationer då det är bestämt att en avarbetningsinsats ska ske inom teamet, dessa insatser kan exempelvis ske när ledningen sätter höga mål för enheterna. Målen diskuteras då både inom enheterna och inom varje team och det kan beslutas om övertidsdagar för att ha möjlighet att nå upp till målen. Då de anställda får information om denna insats i förväg kan de ta hänsyn till den i sin planering och det blir således ingen överraskning att de förväntas arbeta på övertid. På så sätt kan det tänkas att stressen minskar jämfört med om det är oplanerat. Även i denna situation kan det tänkas att Stephens & Longs (2000) påstående, om att en öppen kommunikation leder till att anställda hanterar stressorer på ett bättre sätt, stämmer in. Handläggarna har då en god insikt i vad som händer på enheten och genom att informationen förmedlas i förväg kan det tänkas att handläggarna känner att de har en viss kontroll över sin arbetssituation. Genom denna kontroll kan, enligt krav- och kontroll modellen, den upplevda stressnivån i sin tur minska. När anställda får kontroll

som utbyte för öppen kommunikation kan det vidare tänkas att viljan att kommunicera med teamledare/chef ökar, samtidigt som den öppna arbetsmiljön leder till att handläggare kan och förstår varför kommunikationen ska ske. Lundquist (1987) tre villkor blir då uppfyllda, vilket är en förutsättning för en framgångsrik kommunikation.

Mellan teammedlemmarna sker kommunikation genom att de delar med sig av sina kunskaper. Teamen sitter uppdelade i små arbetslandskap med ungefär sex anställda i varje landskap, vilket resulterar i att teammedlemmarna kommunicerar med varandra ofta. Att de anställda är uppdelade på detta sätt är vanligt vid organisationer som använder Lean och arbetar med administrativa processer (Sederblad, 2013). Majoriteten av teamen har någon form av morgonmöten även om dessa ibland var i form av genomgångar under morgonfikat. Morgonmöten kan skapa stress genom att det är höga krav på att närvara på dem, de anställda kan även känna sig pressade på att bidra med något viktigt på mötena och det tar tid ifrån deras andra uppgifter som måste genomföras. Det kan således tänkas att morgonmöten bidrar till att de anställda upplever en negativ stress. Morgonmötena på Migrationsverket betraktas som ett tillfälle för teamledaren att meddela något specifikt såsom vad som kommer hända under dagen eller om någon i teamet är frånvarande men även ett tillfälle att diskutera förbättringsområden. Att behöva sitta på ett morgonmöte i en sådan överbelastad situation som Migrationsverket befinner sig i, kan tänkas skapa stress då det finns andra arbetsuppgifter som behöver prioriteras. I de fall respondenterna själva definierade det som morgonmöten talade de däremot positivt om dem och ansåg att de var givande. Detta indikerar att implementeringsprocessen har varit framgångsrik och att det har skapats en vilja att gå på möten, en förståelse till varför de ska ha möten samt genom att mötena hålls på plats på kontoret möjliggörs det även att gå på möten, eftersom alla anställda oftast är på plats. Anledningen till att morgonmöten på Migrationsverket inte anses vara stresskapande kan även förklaras av att de är korta och effektiva, något som minskar den upplevda stressen vid möten (Scherrer-Rathje, Boyle & Deflorin, 2009). Den låga stressen kopplat till morgonmöten kan även förklaras av att de anställda känner att de får mer kontroll över sin arbetssituation genom att gå på dem, detta genom att varje morgon få veta hur dagen kommer se ut, vilka som är frånvarande för dagen och så vidare. Kraven som de anställda kan uppleva till följd av morgonmötena kan således tänkas minska genom att de får kontroll i utbyte. I de fall morgonmöten definierades som morgonfika kunde däremot en viss skepsis mot morgonmöten utläsas. Respondenterna verkade då sakna

förståelse till varför morgonmöten skulle vara givande i en organisation av icke-produktionskaraktär. I dessa fall tycktes det räcka med morgonfika istället för morgonmöte. Det kan däremot diskuteras vad som skiljer ett morgonmöte mot en morgonfika där alla närvarar, men detta framkom inte i intervjuerna.

Förutom morgonmöten är e-post en stor kommunikationskanal på dessa enheter. Som tidigare nämnt kan kommunikation via e-post leda till psykosomatiska besvär (Soucek & Moser, 2010). En e-post kan tänkas bli en stressfaktor genom att den anställda alltid kan se hur många nya mail som kommer in. Vid kommunikation via telefon kan den anställda stänga av telefonen vid behov och på så sätt minska belastningen, men via mail uppdateras flödet kontinuerligt och den anställdas arbetsbelastning tydliggörs. Respondenterna betonade däremot att de försöker använda mail i mindre utsträckning om det inte är simplare information som ska kommuniceras. Det framkom även att kommunikation via denna kanal kan leda till merarbete, vilket i sin tur kan resultera i att anställda upplever stress, då mailen kan behöva följas upp för att bekräfta att mottagaren inte har missuppfattat innehållet. Den mesta kommunikationen på enheterna sker muntligt för att kunna föra en dialog och möjliggöra att ställa frågor. Det är via teammötena, som hålls en gång i veckan som den mesta kommunikationen sker och dessa sker utöver morgonmötena. På teammötena ges tillfälle att komma med förbättringsförslag och teamledarna jobbar med att teammedlemmarna ska känna sig bekväma med att komma med förslag och även vilja komma med förslag. I likhet med morgonmötena kan även teammötena tänkas leda till att anställda känner att det har höga krav på sig att bidra med något viktigt och tid tas från utförande av de ordinarie uppgifterna. En av respondenterna betonar att det inte finns behov att arbeta med förbättringsarbete varje dag utan att det räcker med vecka för vecka, det är därför tillräckligt med teammöten varje vecka. Genom att ha möten en gång i veckan kan information om vad som önskas framgå och det ges även möjlighet att diskutera hur produktionen ser ut, teammöten anses således inte vara ett betungande krav utan uppskattas av de anställda och är således inte direkt förenat med stress. Detta innebär att stress inte upplevs i den normala arbetssituationen men kan ändå upplevas då respondenten har en hög arbetsbelastning. Vidare använder sig vissa av teamen tavlor för att kommunicera. Tavlor som används för att tydliggöra vilka som är närvarande på avdelningen under veckan gav ett positivt intryck bland respondenterna men det saknades däremot förståelse för varför en tavla skulle användas för att räkna antal ärenden. Det som då höll på att införas

i vissa team var en så kallad Lean-tavla. Bristen på förståelse för tavlan grundar sig i dålig kommunikation från ledningen. Ledningen bestämde att teamen skulle ha en Lean-tavla men berättade inte hur den skulle användas, vilket resulterade i flera teammöten för att försöka komma fram till vad den skulle användas till. Detta skapade en frustration bland de anställda och ansågs vara tidskrävande. Då teamet inte förstod vad som var syftet med tavlan, hade de ingen kunskap om hur den skulle användas och det skapades därför ett visst motstånd till arbetssättet, vilket resulterade i att tavlan inte användes inom teamet. Ledningen ställde således ett krav på att en Lean-tavla skulle användas men på grund av en bristande implementering varken kunde eller ville enheten använda sig av den, något som skapade en frustration på enheten. Efter att ett beslut hade fattats inom teamet om att tavlan inte skulle användas verkade det inte längre påverka personalens stressnivå. I intervjuerna framkom det flera situationer då kommunikationen var bristande, dessa situationer var oftast gällande när ledningen ska kommunicera något ut till enheterna. Det finns då ett stort tolkningsutrymme och oklarheter inom kommunikationen och det kan till exempel handla om att enheten får en ny riktlinje men det är oklart hur den ska användas. Det blir då enhetens ansvar att hitta ett sätt att hantera den nya riktlinjen. Det händer även att enheten har gjort en planering som sedan måste ändras på grund av att ledningen har tagit ett beslut. Enheten får då ändra sin planering och det kan även påverka enskilda ärenden, vilket skapar en frustration och stress hos anställda. Ledningen verkar sakna förståelse för hur det dagliga arbetet fungerar på enheterna och hur deras direktiv kan påverka dem, vilket kan leda till upplevd stress genom att villkoren kunna, vilja och förstå inte är uppfyllda.

Kommunikationen mellan ledningen och enheterna brister även vid förändringar i organisationen. En organisationsförändring kan vara en stressor i sig (Lazarus & Folkman, 1984, Wadell & Larsson, 1998) men även bristande informationsspridning påverkar de anställdas upplevda stressnivå (Giorgi et al., 2014). Organisationsförändringar i Migrationsverket borde således påverka de anställdas upplevda stress. Införandet av Lean bidrog vidare till att nya begrepp började användas i Migrationsverket och ord som Produktion och Kund började användas flitigt i rapporterna, de anställda saknar däremot en förklaring till vad dessa begrepp innebär. Det tycks råda en viss skepsis till Lean och dess tillämpbarhet på Migrationsverket bland respondenterna och en respondent beskriver

bland annat problematiken med kundbegreppet där det existerar en ovisshet vem som är kund för myndigheten.

“Om man nu ska prata Lean igen bara det här med kundbegreppet blir ju... svårt så fort det blir en myndighet vem... är kunden? Vem är våran kund? Vem är det vi ska skapa värde för? Ja, naturligtvis är det sökande det är det första man tänker på det är dom här sökande för det är dom som vill ha uppehållstillstånd för dom det är dom som får någonting av oss. Okej, är det verkligen vårat syfte? Att se till att folk får uppehållstillstånd? Nej, det är inte vårat syfte. [...] Men det är inte säkert att inte det är våran kund, kund kanske är svenska folket och deras värde kanske är att vi inte har en att vi har en reglerad invandring som är effektiv, att vi har ett effektivt sätt att reglerar invandring så att vi inte får in säkerhetsmässiga problem exempelvis det är väldigt populärt och i ropet just nu. Det är kanske där det riktiga värdet ligger att vi gör en noggrann kontroll av säkerhetsbakgrunder av personer. Så... så bara det här bara att vi bestämmer vilket kundbegrepp blir ju krångligt eller är det regeringen? Eller är det typ socialdemokraterna kanske dom vill ha bra röster så då vill dom att saker och ting ska bli lite snabbt, jag vet inte. Vem är kunden? Vad är syftet med det vi gör? Så bara där hamnar vi i problem”.

Respondenten belyser således att begrepp inom Lean inte har översatts till organisationen vilket tycks skapa en frustration och ett motstånd till arbetssättet. Respondenten diskuterar inte endast problematiken gällande begreppen värde och kund utan diskuterar även begrepp som transportkostnader. Det uppstår en skepsis till varför sådana begrepp ska användas i en organisation som inte sysslar med tillverkningsproduktion och inte har några direkta transporter. Ledningen har således infört krav på att använda begrepp som de anställda inte förstår hur de ska använda, vilket även försvårar möjligheten att kunna arbeta på det styrda sättet. Det är en brist i implementeringen som borde skapa en upplevd stress hos de anställda genom att Lundquists (1987) villkor kunna, vilja förstå inte har tagits hänsyn till. Trots att det råder en skepsis till Lean upplevdes inte den bristande implementering av konceptet som stresskapande bland respondenterna, utan stress misstänks istället uppstå på ledningsnivå till följd av misslyckad implementering av Lean.

“Det kan snarast vara så att det blir stressande för den som nödvändigtvis vill pressa in Lean i det här i den här processen vilket nästan kan vara mer jobbigt därför att jag kan

bara jaja... okej... fortsatt slå huvudet i väggen. Väggen står kvar jag lovar, den är stor, den är tjock, den är från flera tusen år tillbaka du kommer inte välta den. Så att... nej jag tycker inte att det blir en stress på det sättet för att det blir mer såhär dom försöker pressa in någonting och sen så blir reaktionen bara att det funkar inte.”

4.3 Övriga källor till upplevd stress utifrån Migrationsverkets arbetssituation

I årsredovisningen från år 2015 tydliggörs verksamhetens befintliga situation med hög arbetsbelastning genom att belastningen misstänkas vara den faktor som har lett till den ökade sjukfrånvaron. En överbelastad situation är en stressor i sig och som tidigare nämnt kan en långvarig stressituation leda till både fysiska och psykiska konsekvenser på anställda. Den ökade ärendemängden har enligt årsredovisningen lett till att ökade krav på flexibilitet och krav på högt arbetstempo har ställts på personalen. Överbelastningen har vidare resulterat i att handläggningstiderna överstiger lagkraven, vilket uppges av en respondent vara stresskapande. Lagkravet som anses vara ouppnåeligt bidrar med ytterligare högre krav på anställda att prestera. Överbelastningen på organisationen har således resulterat i en arbetssituation som utmärks av höga krav, något som enligt krav- och kontrollmodellen kan bidra till att anställda upplever påfrestningar i sin arbetssituation (Karasek & Theorell, 1990). En respondent berättar vidare att tidigare var ärenden från Syrien prioriterade och att det då fanns ett krav från ledningsnivå att beslut skulle tas inom sex månader i dessa ärenden. Antalet syrienärenden eskalerade däremot dramatiskt vilket ledde till att kravet på sex månaders handläggningstid inte kunde mötas. Kravet på sex månader kvarstod däremot, vilket respondenten beskriver som stressande. Även här blir det tydligt att när krav anses vara ouppnåeliga kan stress upplevas som följd. De anställda har i dessa fall inte heller haft någon möjlighet att påverka de krav som ställs från ledningsnivå eller lagkraven, det innebär att de anställda har låg kontroll över sin arbetssituation, vidare kan höga krav i samband med låg kontroll leda till en upplevd negativ stress enligt krav- och kontrollmodellen (Karasek & Theorell, 1990).

Trots den överbelastade situation som organisationen befinner sig i beskriver inte respondenterna att det råder några extra krav från enhetsnivå gällande att arbeta effektivt, arbeta på övertid eller liknande. Respondenterna förklarar att teamledare och chefer är

medvetna om den överbelastade situation som organisationen befinner sig under och därmed upplever inte respondenterna att det existerar extra stressande krav. Respondenterna upplever emellertid krav och påtryckningar från de sökande vilket kan upplevas som stressfullt. Denna stress upplevs av somliga som negativt och stressande medan andra upplever det som drivande.

”Ja, när man ser att det kanske är... det ligger ungefär kanske fem, sex tusen ärenden i ett flöde så ja man känner ju med de här sökande så klart. Man får ju samtal och man får mejl. Ingen stress så på det sättet att jag känner mig ansvarig men man vill vara med och påverka och göra sitt bästa. Jag skulle nog bli stressad om jag var passiv, mer så”

Kraven och bristen på kontroll torde enligt krav- och kontrollmodellen leda till att respondenten upplever påfrestningar och stress (Karasek & Theorell, 1990). En respondent menar emellertid att stress istället skulle upplevas vid passivitet, vilket tyder på positiv stress. Den anställda upplever att det existerar höga krav och att det uppstår en viss stress men denna stress påverkar inte individen negativt genom exempelvis sämre välmående, utan har positiv påverkan genom motivering till aktivitet. Kraven fungerar således istället som en drivkraft där den anställda arbetar produktivt och effektivt för skapande av höga prestationer. Enligt krav- och kontrollmodellen borde den låga kontrollen och höga kraven leda till att den anställda har ett högstressarbete (Karasek och Theorell, 1990). Det visar sig däremot att kontroll inte spelar en betydande faktor i detta fall och att kraven snarare är drivande än stressande. Det innebär att den anställda istället tycks ha ett aktivt arbete trots de höga kraven och låga kontrollen, detta ifrågasätter därmed krav- och kontrollmodellens antaganden om olika arbeten. En annan respondent berättar vidare att det ständigt finns ärenden att ta beslut i och att det kan leda till att denna upplever viss stress.

”... Det tar ju aldrig, aldrig slut man kan aldrig känna att nu har jag gjort mina ärenden nu kan jag pusta ut utan man skulle kunna jobba hur mycket som helst varje dag”

Citatet tyder på att respondenten upplever en hög arbetsbelastning, vilket är förenat med negativ stress. En svårighet vid hög arbetsbelastning är som tidigare nämnt att psykiskt separera sig från arbetet och det kan även existera viss press på att utföra arbetsuppgifter

på kort tid vilket medför att anställda tar med sig arbetsuppgifter hem och hindras från återhämtning (Sonnetag & Krueel, 2007). Det kan vidare skapa en press på att arbeta på övertid vilket kan utvecklas till att stress upplevs (Büssing & Glaser, 2000). Respondenterna förklarar att även om organisationen är överbelastad finns det inga krav på att arbeta efter ordinarie arbetstid. Respondenterna förklarar att de kan uppleva viss stress till följd av svårigheten med att separera sig från arbete men att de samtidigt inte upplever krav på att arbeta på övertid. Stress kan däremot upplevas till följd av att arbetsuppgifter inte hinner färdigställas trots att arbete på övertid sker, detta på grund av att organisationen är så pass överbelastad. Stress tycks således i denna situation upplevas till följd av en hög arbetsbelastning och inte på grund av höga krav. Respondenterna berättar vidare att stress kan upplevas vid låg kontroll. En respondent berättar exempelvis att i situationer då denna inte kan påverka hur ett handlägningsförfarande går till genom sitt arbete kan stress uppstå:

“Det ligger utom min kontroll, det ligger i andras händer. Det kan jag känna stress över”

Citatet styrker krav- och kontrollmodellens antagande gällande att stress kan upplevas till följd av höga krav i kombination med låg kontroll (Karasek & Theorell, 1990). Den anställda möter höga krav på att arbeta effektivt och produktivt samt har även en hög arbetsbelastning. Den anställda har däremot låg kontroll över framstegen i sina arbetsuppgifter, vilket resulterar i att den anställda upplever negativ stress. Den anställda skulle kunna tänkas ha en ambition att omvandla stressen till positiv stress men eftersom den helt saknar kontroll över framstegen i arbetsuppgifterna hindras den anställda från detta. Den negativa stressen hindras därför från att omvandlas till en drivkraft som är positiv för prestationer.

5. Slutsatser

I följande kapitel presenteras slutsatser som genererats utifrån empiri och analys med avsikt att besvara studiens syfte.

Syftet med föreliggande studie var att söka förståelse för om och hur Lean-verktygen teamwork och kommunikation påverkar upplevd stress hos anställda. Krav- och kontrollmodellen tillämpades för att identifiera vilka krav och vilken kontroll de anställda möter i samband med teamwork och kommunikation. För att förstå hur kraven på teamwork och kommunikation upplevs och påverkar upplevd stress tillämpades även Lundquists (1987) tre villkor för en framgångsrik implementering. En bristande implementering av arbetssätt kan leda till att upplevelsen av kraven som arbetssätten medför försämras, vilket således kan innebära att den upplevda stressnivån höjs. När Migrationsverket studerades, genom rapporter och intervjuer, tydliggjordes att organisationen tillämpade Lean. Arbetet med Lean i organisationen är dock fortfarande under utveckling för att anpassas efter organisationen. Det blev vidare tydligt under studiens gång att Lean-konceptet som infördes har påverkat hur arbetssättet med verktygen teamwork och kommunikation ska fungera.

I föreliggande studie kan konstateras att teamwork leder till krav på anställda gällande exempelvis att samarbeta och att kunna arbeta flexibelt. Teamwork innebär vidare låg kontroll i och med dessa krav på samarbete och flexibilitet, då de anställda kan behöva ändra sin planering efter teamet. De höga kraven och den låga kontrollen som teamwork resulterar i påvisar ett högstressarbete där de anställda borde uppleva höga stressnivåer. Denna studie fann emellertid att de anställda inte upplever höga nivåer av stress på grund av teamwork och dess höga krav och låga kontroll. Detta kan i ett första steg förklaras utifrån Lundquists (1987) tre villkor kunna, vilja och förstå då de samtliga var uppfyllda vid kravet på flexibilitet. Villkoren var däremot inte uppfyllda för kravet på samarbete då de anställda inte hade förståelse för varför de skulle arbeta i team och tillämpa ett sådant samarbete som det kräver, vilket borde påverka hur kraven på samarbete upplevs. De anställda samarbetar däremot genom flexibiliteten, vilket resulterar i att resonemanget gällande förståelse för teamwork blir något motsägelsefullt.

En annan förklaring till varför den anställda inte upplever höga nivåer av stress på grund av teamwork är den individuella autonomi som de anställda har över sin arbetssituation, där de anställda har hög individuell autonomi det vill säga hög kontroll över sin arbetssituation utanför teamwork. Det leder till att de höga kraven som teamwork innebär är förenade med hög kontroll över arbetssituationen, således omvandlas den låga kontrollen till hög kontroll. Det resulterar i sin tur i att höga krav förenas med hög kontroll, vilket påvisar ett aktivt arbete. I det aktiva arbetet är upplevda stressnivåer drivande för aktivitet, vilket är kännetecknande för positiv stress.

Studien fann vidare att kommunikation inom Lean innebär att höga krav ställs på anställda att kommunicera, både genom öppenhet, spridning och mängd. Krav ställs exempelvis på anställda att delta på team- och morgonmöten vilka är tidskrävande och resulterar i att anställda fräntas möjlighet att fokusera på egna arbetsuppgifter. Genom att det ställs krav att kommunicera på ett specifikt sätt genom exempelvis mötena, minskar även anställdas individuella kontroll över att planera sitt arbete samt när arbetsuppgifter ska utföras. Det innebär att Lean-verktyget kommunikation leder till att anställda möter höga krav på att kommunicera samt att kommunikationskraven är förenade med låg individuell kontroll. Höga krav i samband med låg kontroll kännetecknar ett högstressarbete. Kraven på kommunikation, på de studerade enheterna, resulterar däremot i att anställda ges högre individuell kontroll genom informationsspridningen som kommunikationen innebär och detta underlättar för anställda att planera sitt arbete. I detta avseende kombineras istället höga krav på kommunikation med hög kontroll, vilket kännetecknar ett aktivt arbete. Det kan vara en förklarande faktor till varför de anställda inte upplever höga stressnivåer till följd av de höga kraven på kommunikation och den låga kontrollen. Det aktiva arbetet som istället påvisas leder till att den upplevda stressen omvandlas och blir drivande för aktiviteter, vilket kännetecknar positiv stress.

Sammanfattningsvis har föreliggande studie påvisat att Lean-verktygen teamwork och kommunikation leder till att anställda möter höga krav på att arbeta utifrån dessa verktyg. De anställda upplever däremot inte höga stressnivåer på grund av de höga kraven eftersom de även har hög kontroll över sin arbetssituation och kan till viss del bortse från kraven som ställs på teamwork och kommunikation. Resultatet indikerar att teamwork och

kommunikation på de studerade enheterna har vad som kännetecknas av aktiva arbeten och de anställda upplever positiv stress som är drivande för aktivitet.

6. Diskussion

I diskussionskapitlet diskuteras faktorer som kunde ha tagits hänsyn till för att förklara studiens resultat. Vidare presenteras faktorer som kan ha påverkat utfallet av studiens resultat. I följande kapitel presenteras även förslag till vidare forskning.

Migrationsverket befinner sig i en överbelastad situation men den upplevda stressen har ändå hållits på en acceptabel nivå på de studerade enheterna. Teamwork verkar fungera som ett verktyg för att skapa gemenskap och för att styra arbete mot gemensamma mål och den låga stressen som upplevdes på enheterna skulle således kunna förklaras genom att handläggarna kände att de hade stöd från både sina teamledare och chefer. Ledningen ställer exempelvis krav på enheterna att arbeta på ett visst sätt eller med en viss snabbhet men då handledarna och cheferna är medvetna om situationen och har en förståelse för teamens kapacitet, upplever inte handläggarna dessa krav. De anställdas upplevda stress påverkas således av stödet från teamledare/chef. Detta överensstämmer med resultatet från Fletcher och Jones (1993) studie, som påvisade att variablerna krav och kontroll utgör en väsentlig roll för att förutse påfrestningar, men att de inte ensamt kan förutse påfrestningar utan att socialt stöd utgör en mer betydande faktor. I denna uppsats valdes att utgå ifrån Karaseks och Theorells modell där endast krav och kontroll ligger i fokus och därför valdes inte stöd som en faktor, stöd hade däremot kunnat förklara resultatet.

Vid behandling av resultatet är det vidare av vikt att ha i åtanke att denna studie genomfördes på en anknytningsenhet och en tillståndsenhet, resultatet kan således ha påverkats av detta. Om undersökningen istället hade behandlat en enhet som arbetar med asyl hade resultaten kunnat se annorlunda ut då de belastades hårdare i det första skedet av flyktningkrisen medan tillståndsenheten samt anknytningsenheten förväntas få den största belastningen om ett år. De studerade enheterna är överbelastade men således inte i samma mån som asyl enheterna i dagsläget. Den enorma pressen tydliggörs även på olika sätt genom att de studerade enheterna ser de sökande i siffror och har sällan fysisk kontakt med de sökande medan de som arbetar med asyl måste bemöta de sökande ansikte mot ansikte och anordna med exempelvis sovplats och mat. Även detta hade kunnat påverka resultatet om en asyl enhet hade studerats istället. Kraven för teamwork och kommunikation kan vidare se olika ut mellan enheter, då de bristande direktiven från ledningen kan tolkas och

tillämpas olika sätt och stressnivån i samband med dessa faktorer kan således variera mellan enheterna. Slutligen har de anställdas upplevda stressnivå behandlats i denna studie, den fysiska påverkan av stress togs således inte hänsyn till. I vidare forskning skulle påverkan av stress kunna förtydligas genom att studera de fysiska effekterna av stress så som huvudvärk och sömnlöshet etcetera.

Källförteckning

Litterära källor

Berlin, J.M., Carlström, E.D., Sandberg, H.S., Avd för socialpedagogik och sociologi, Institutionen för individ och samhälle & Högskolan Väst 2012, *Models of teamwork: ideal or not? A critical study of theoretical team models*, Team Performance Management: An International Journal, vol. 18, no. 5/6, pp. 328-340.

Bouville, G. & Alis, D. 2014, *The effects of lean organizational practices on employees' attitudes and workers' health: evidence from France*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 25, no. 21, pp. 3016-3037.

Bryman, A. & Bell, E. 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2., [rev.] uppl. edn, Liber, Stockholm.

Büssing, A. & Glaser, J. 2000, *Four-stage process model of the core factors of burnout: The role of work stressors and work-related resources*, Work & Stress, vol. 14, no. 4, pp. 329-346.

Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., Taylor, P., Luleå University of Technology, Department of Business Administration, Technology and Social Sciences, Innovation and Design & Informatics 2013, *Stressed out of my box': employee experience of lean working and occupational ill-health in clerical work in the UK public sector*, Work, Employment & Society, vol. 27, no. 5, pp. 747-767.

Chay, T., Xu, Y., Tiwari, A. & Chay, F. 2015, *Towards lean transformation: the analysis of lean implementation frameworks*, Journal of Manufacturing Technology Management, vol. 26, no. 7, pp. 1031-1052.

- Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B. & Gill, C. 2006, *The effects of lean production on worker job stress*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 26, no. 9, pp. 1013-1038.
- Crichton, M. 2005, *Attitudes to teamwork, leadership, and stress in oil industry drilling teams*, Safety Science, vol. 43, no. 9, pp. 679-696.
- De Nobile, J., McCormick, J. & Hoekman, K. 2013, *Organizational communication and occupational stress in Australian Catholic primary schools*, Journal of Educational Administration, vol. 51, no. 6, pp. 744-767.
- Edwards, J.A., Guppy, A. & Cockerton, T. 2007, *A longitudinal study exploring the relationships between occupational stressors, non-work stressors, and work performance*, Work & Stress, vol. 21, no. 2, pp. 99-116.
- Fletcher, B.C. & Jones, F. 1993, *A refutation of Karasek's demand discretion model of occupational stress with a range of dependent measures: Summary*, Journal of Organizational Behavior (1986-1998), vol. 14, no. 4, pp. 319.
- Gibbs, G. 2003; 2007, *Analysing Qualitative Data*, SAGE Publications Ltd.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. & Cooper, C. 2008, *A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects*, Personnel Psychology, vol. 61, no. 2, pp. 227-271.
- Giorgi, G., Leon-Perez, J., Cupelli, V., Mucci, N. & Arcangeli, G. 2014, *Do I Just Look Stressed or am I Stressed? Work-related Stress in a Sample of Italian Employees*, Industrial health, vol. 52, no. 1, pp. 43-53.
- Goldhaber, G.M. 1993, *Organizational communication*, 6.th edn, Brown & Benchmark, Madison, Wis.

- Graneheim, U.H., Lundman, B., Umeå universitet, Institutionen för omvårdnad & Medicinska fakulteten 2004, *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*, Nurse education today, vol. 24, no. 2, pp. 105-112.
- Jackson, P.R. & Mullarkey, S. 2000, *Lean Production Teams and Health in Garment Manufacture*, Journal of occupational health psychology, vol. 5, no. 2, pp. 231-245.
- Kalish, Y., Luria, G., Toker, S. & Westman, M. 2015, *Till Stress Do Us Part: On the Interplay Between Perceived Stress and Communication Network Dynamics*, Journal of applied psychology, vol. 100, no. 6, pp. 1737-1751.
- Karasek, R.A. 1979, *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*, Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 2, pp. 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990, *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books, New York, N.Y.
- Karim, A. & Arif-Uz-Zaman, K. 2013, *A methodology for effective implementation of lean strategies and its performance evaluation in manufacturing organizations*, Business Process Management Journal, vol. 19, no. 1, pp. 169-196.
- Krafcik, J.F. 1988, *Triumph of the Lean Production System*, Sloan management review, vol. 30, no. 1, pp. 41.
- Krippendorff, Klaus (2013). *Content analysis: an introduction to its methodology* . 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE
- Kuusio, H., Heponiemi, T., Vänskä, J., Aalto, A., Ruskoaho, J. & Elovainio, M. 2013, *Psychosocial stress factors and intention to leave job: differences between foreign-born and Finnish-born general practitioners*, Scandinavian Journal of Public Health, vol. 41, no. 4, pp. 405-411.

- Kwakman, K. 2001, *Work stress and work-based learning in secondary education: testing the Karasek model*, Human Resource Development International, vol. 4, no. 4, pp. 487-501.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. 1984, *Stress, appraisal, and coping*, Springer, New York.
- Lepine, M.A., Lepine, J.A. & Podsakoff, N.P. 2005, *A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance*, The Academy of Management Journal, vol. 48, no. 5, pp. 764-775.
- Lundquist, L. 1987, *Implementation steering: an actor-structure approach*, Studentlitteratur, Lund; Bromley.
- Malmström, C. & Nihlén, C. 2002, *Positiv stress: leda och utveckla med hälsokompetens*, 1. uppl. edn, Liber ekonomi, Malmö.
- Melchior, M., Caspi, A., Milne, B.J., Danese, A., Poulton, R. & Moffitt, T.E. 2007, *Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men*, Psychological medicine, vol. 37, no. 8, pp. 1119-1129.
- Modig, N., Åhlström, P. & SSE Institute for Research 2012, *Detta är lean: lösningen på effektivitetsparadoxen*, 2. uppl. edn, Stockholm School of Economics (SSE) Institute for Research [distributör], Stockholm.
- Neves, P. & Eisenberger, R. 2012, *Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support*, Human Performance, vol. 25, no. 5, pp. 452-464.
- P, W.J. & Jones, D.T. 2003, *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*, Rev. and updat edn, Free Press Business, London.

- Roberts, K.H. & O'Reilly, C.A. 1974, *Measuring organizational communication*, Journal of Applied Psychology, vol. 59, no. 3, pp. 321-326.
- Sandberg, H. 2006, *Det goda teamet: om teamarbete, arbetsklimat och samarbetshälsa*, Studentlitteratur, Lund.
- Scherrer-Rathje, M., Boyle, T.A. & Deflorin, P. 2009, *Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation*, Elsevier Inc, Greenwich.
- Schmidt, K. & Diestel, S. 2011, *Differential effects of decision latitude and control on the job demands–strain relationship: A cross-sectional survey study among elderly care nursing staff*, International journal of nursing studies, vol. 48, no. 3, pp. 307-317.
- Sederblad, P. 2013, *Lean i arbetslivet*, 1. uppl. edn, Liber, Stockholm.
- Selye, H. 1956, *The stress of life*, McGraw-Hill, New York.
- Shah, R. & Ward, P.T. 2003, *Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance*, Journal of Operations Management, vol. 21, no. 2, pp. 129-149.
- Siu, O. 2003, *Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment*, International Journal of Psychology, vol. 38, no. 6, pp. 337-347.
- Sonnentag, S. & Krueger, U. 2006, *Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 15, no. 2, pp. 197-217.
- Soucek, R. & Moser, K. 2010, *Coping with information overload in email communication: Evaluation of a training intervention*, Computers in Human Behavior, vol. 26, no. 6, pp. 1458-1466.

- Steijn, B. 2001, *Work systems, Quality of Working Life and Attitudes of Workers. An Empirical Study towards the effects of Team and non-Teamwork*, New Technology, Work and Employment, vol. 16, no. 3, pp. 191-203.
- Stephens, C. & Long, N. 2000, *Communication with Police Supervisors and Peers as a Buffer of Work-Related Traumatic Stress*, Journal of Organizational Behavior, vol. 21, no. 4, pp. 407-424.
- Storch, R.L. & Lim, S. 1999, *Improving flow to achieve lean manufacturing in shipbuilding*, Production Planning & Control, vol. 10, no. 2, pp. 127-137.
- Tranfield, D. & Smith, S. 2002, *Organisation designs for teamworking*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 22, no. 5, pp. 471-491.
- Ulhassan, W., Westerlund, H., Thor, J., Sandahl, C., von Thiele Schwarz, U., HHJ. Kvalitetsförbättring och ledarskap inom hälsa och välfärd, Hälsohögskolan, Högskolan i Jönköping & The Jönköping Academy for Improvement of Health and Welfare 2014, *Does Lean implementation interact with group functioning?*, Journal of Health Organization and Management, vol. 28, no. 2, pp. 196-213.
- Van Amelsvoort, P. & Benders, J. 1996, *Team time: a model for developing self-directed work teams*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 16, no. 2, pp. 159-170.
- Van Yperen, N.W. & Hagedoorn, M. 2003, *Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support*, The Academy of Management Journal, vol. 46, no. 3, pp. 339-348.
- Wadell, B. & Larsson, B. 1998, *Arbetsmiljö: en dold resurs*, Studentlitteratur, Stockholm.

Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. 2007, *The machine that changed the world: the story of lean production -- Toyota's secret weapon in the global car wars that is revolutionizing world industry*, New edn, Simon & Schuster, London.

Worley, J.M. & Doolen, T.L. 2006, *The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation*, Management Decision, vol. 44, no. 2, pp. 228-245.

Yin, R.K. 2009, *Case study research: design and methods*, 4.th edn, SAGE, London.

Rapporter

Arbetsmiljöverket, 2002. *Systematiskt arbetsmiljöarbete mot stress*

Arbetsmiljöverket, 2015. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Elanders Sverige AB

Migrationsverket, 2012. *Drömmen om ett bättre liv, Framtidsbild 2018*

Migrationsverket, 2015. *Oktoberprognos*

Migrationsverket, 2016. *Årsredovisning 2015*

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledande frågor

- Vad har du för befattning och vad har du för arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Berätta om organisationen
- Vilka krav möter du i din/dina arbetssituation/arbetsuppgifter?
 - Känner du att det finns krav på dig att förbättra verksamheten?
 - Vem rapporterar du resultat/förbättringar till?

Teamwork

- Vi har förstått att ni arbetar i team, hur fungerar det arbetet? Hur ser samarbetet ut?
 - Hur är relationerna i teamet?
 - Till varandra?
 - Till ledaren?
 - Känner du att ni får tillräckligt med stöd, återkoppling och feedback från ledaren?
 - Varför arbetar ni i team?
- Hur påverkas du av att arbeta i team?
 - Känner du att arbeta i team passar dina arbetsuppgifter?
 - Underlättar teamwork eller resulterar det i mer arbete?
 - Hur viktigt anser du att samarbete är för att du ska klara av dina arbetsuppgifter?
- Känner du att arbeta i team ställer krav på dig?
 - På vilket sätt?
 - Tidspress?
- Beskriv en situation då det har varit svårt att arbeta i team?
 - Bristande kommunikation?

- Konflikter?
 - Flaskhalsar?
 - Vad gav det för konsekvenser? Och påverkade det dig?
- Känner du att du kan påverka dina arbetsuppgifter i teamet?
- Trivs du med att arbeta i team?
 - Varför? Varför inte?
 - Känner du att du kan påverka om du anser att något inte fungerar?
 - Berätta om en sådan situation

Kommunikation

- Hur arbetar ni med kommunikation?
 - Vad har ni för kommunikationskanaler?
- Finns det riktlinjer om hur kommunikationen ska fungera?
 - Känner du att de fungerar?
 - Givande?
 - Vilka för- och nackdelar finns det med den kommunikationen?
- Hur fungerar kommunikationen mellan dig och dina kollegor?
 - Bra/ dåligt?
 - Mycket/Lite?
 - På vilka sätt?
- Känner du att du får din röst hörd?
 - Känner du att det är lätt att ta/få kontakt med dina kollegor?
- Beskriv en situation där kommunikationen inte har fungerat
 - Vad gav det för konsekvenser?

- Vilken betydelse anser du att kommunikation med dina kollegor har för kunna genomföra ditt arbete?
 - Hur ofta kommunicerar du med dina kollegor?

Avslutande frågor

- Känner du att du kan genomföra dina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt?
 - Upplever du att du måste genomföra arbetet effektivt?
 - (Upplever du att teamwork och kommunikation påverkar din möjlighet att arbeta effektivt?)
- Avslutande fråga där respondenten ges möjlighet att fritt tillägga något.