

# De sju hörnstenarna

En kvalitativ studie om integration av kvalitetskultur vid förvärv och etablering av nya verksamhetsplatser.

Emil Burman och Peter Nilsson

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år: VT/2024

Handledare: Lilly-Mari Sten

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

## Förord

För snart två år sedan gick vi innanför dörrarna på Mittuniversitetet i Östersund för att för första gången på nästan ett årtionde återvända till universitetsvärlden, denna gång på avancerad nivå och inom ett ämnesområde som i alla fall akademiskt var nytt för oss båda. Nytt var även den blandade studieformen i en hybrid miljö med både campusträffar och distansstudier där mestadels av studierna, inklusive grupparbeten, har bedrivits på distans där både vi själva och våra medstudenter befunnit sig på olika platser runt om i Sverige.

Det stod tidigt klart för oss att även ifall målsättningen varit att ta examen så har det på vägen varit en resa och en läroprocess både kring kvalitetsområdet och det akademiska skrivandet där ständiga förbättringar, liksom Hörnstensmodellen av Bergman och Klefsjö, funnits som ett mantra utbildningen igenom.

Vad kan då passa bättre än att som avslutning applicera och bygga vidare på Hörnstensmodellen i en kontext som är både modern och starkt driven av kvalitet och kundnöjdhet? När vi fick frågan av den studerade organisationen ifall vi ville skriva hos dem växte detta spännande och intressanta område fram, och att sedan kunna koppla samman fynden med de observationer och tankar som funnits hos Lilly-Mari Sten i hennes nyligen publicerade avhandling var helt enkelt för bra för att vara sant.

Vi vill rikta ett stort tack till den studerade organisationen och framför allt de centrala kontaktpersoner vi haft som stöttat oss genom uppsatsskrivandet och varit otroligt behjälpliga med att hitta relevanta respondenter. Vi vill tacka alla respondenter som ställt upp på de intervjuer som genomförts och vi vill tacka Lilly-Mari Sten som varit en mycket noggrann och stöttande handledare som verkligen hjälpt oss på vägen genom återkoppling på handledarträffar och i skrift. Slutligen vill vi tacka både våra medstudenter, liksom de kurs- och programansvariga som funnit med oss programmet igenom. Ni har alla bidragit med glädje, intresse och engagemang för att göra studierna både roliga och intressanta.

Det är med visst vemod vi nu avslutar Magisterutbildningen i kvalitet- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet, men samtidigt ser vi med förhoppning fram emot ett fortsatt arbetsliv där vi kan tillämpa de kunskaper och verktyg vi fått med oss, och vem vet, kanske blir det en fortsättning även inom den akademiska världen? Det enda vi vet med säkerhet är att allting alltid kan bli bättre och till en lägre resursåtgång, och det är väl en bra lärdom om något?

Östersund, juni 2024

Emil Burman & Peter Nilsson

## Sammanfattning

Syftet med detta examensarbete var att undersöka hur en organisation kan arbeta för att integrera en organisationskultur präglad av offensiv kvalitetsutveckling i nytillkomna verksamhetsplatser i syfte att säkerställa kvalitet vid leverans av organisationens produkter. Detta har studerats specifikt genom att undersöka hur utvecklande av emotionellt engagemang kan användas som komplement till Hörnstensmodellen i syfte att integrera kvalitetskultur i nytillkomna verksamhetsplatser vid förvärv och nyetableringar. För att kunna studera detta fenomen i en verklig kontext valdes en enskild organisation ut som hade karaktären av att vara mycket snabbt växande med kontinuerliga förvärv och nyetableringar av platser, och där det samtidigt fanns en påtagligt stark kvalitetskultur som av organisationen sågs som en huvudfaktor för framgång avseende kvalitet vid leverans av organisationens produkter. Det empiriska materialet samlades in genom en kvalitativ tvärsnittsstudie där intervjuer genomfördes med respondenter från en stor bredd av roller inom den studerade organisationen i syfte att skapa en helhetsbild av de tillvägagångssätt som användes för att integrera kvalitetskulturen i nya verksamhetsplatser. Dataanalys har genomförts genom en deduktiv ansats där kategorier och teman på förhand identifierats utifrån hörnstenarna i Hörnstensmodellen samt tillägget av en föreslagen sjunde hörnsten i form av att utveckla emotionellt engagemang. Den data som samlades in från intervjuerna tematiserades därefter inom ramen för dessa kategorier. Slutsatser som kunnat dras från undersökningen var att emotionellt engagemang, i kontexten av att integrera kvalitetskultur i platser som tillkommit vid förvärv och nyetableringar, kan fungera som ett komplement till Hörnstensmodellen där alla sju värderingar samverkar med varandra. Undersökningen har även betonat nyckelaspekter avseende hur en organisation med en stark kvalitetskultur kan arbeta för att integrera kvalitetskulturen i nytillkomna verksamhetsplatser i syfte att uppnå hög kvalitet vid leverans av produkter och tjänster.

## Summary

The purpose of this thesis was to investigate how an organization can work to integrate an organizational culture characterized by Total Quality Management in newly added sites in order to ensure quality when delivering the organization's products. This has been studied specifically by investigating how the development of emotional commitment can be used as a complement to the Cornerstone Model in order to integrate quality culture in newly added sites through acquisitions and new establishments. In order to be able to study this phenomenon in a real context, a single organization was selected which had the character of being very fast growing with continuous acquisitions and new site establishments, and where at the same time there was a significantly strong quality culture which the organization saw as a main factor for success in terms of quality when delivering the organization's products. The empirical material was gathered through a qualitative cross-sectional study where interviews were conducted with respondents from a wide range of roles within the studied organization in order to create an overall picture of the approaches used to integrate the quality culture in new sites. Data analysis has been carried out through a deductive approach where categories and themes were identified in advance based on the cornerstones of the Cornerstone Model as well as the addition of a proposed seventh cornerstone in the shape of developing emotional commitment. The data collected from the interviews was then thematized within the framework of these categories. Conclusions that could be made from the study were that emotional commitment, in the context of integrating quality culture in sites that have been added during acquisitions and new establishments, can function as a complement to the Cornerstone Model where all seven values cooperate with each other. The study has also illustrated key aspects regarding how an organization with a strong quality culture can work to integrate the quality culture in newly added sites in order to achieve high quality in the delivery of products and services.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	3
1.3 Syfte .....	3
1.4 Frågeställningar .....	3
<b>2 Teori</b> .....	<b>4</b>
2.1 Hörnstensmodellen .....	4
2.1.1 Sätt kunderna i centrum.....	4
2.1.2 Basera beslut på fakta .....	5
2.1.3 Arbeta med processer .....	6
2.1.4 Arbeta ständigt med förbättringar .....	7
2.1.5 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga.....	9
2.1.6 Utveckla ett engagerat ledarskap .....	9
2.2 Kultur.....	10
2.2.1 Kvalitetskultur.....	10
2.2.2 Organisationsformer och ledarskap för kvalitetskultur .....	11
<b>3 Metod</b> .....	<b>14</b>
3.1 Vetenskaplig ansats och förhållningssätt.....	14
3.2 Litteraturstudie.....	15
3.3 Urval och avgränsningar.....	15
3.4 Datainsamling.....	16
3.5 Intervjuguide .....	17
3.5.1 Inledning.....	17
3.5.2 Inledande frågor .....	17
3.5.3 Frågor på specifika teman .....	17
3.5.4 Avslutande frågor .....	18
3.6 Reliabilitet och validitet.....	18
3.7 Dataanalys .....	19
3.8 Etik.....	20
<b>4 Resultat</b> .....	<b>22</b>
<b>5 Analys</b> .....	<b>32</b>
5.1 Hörnstensmodellen .....	32

5.1.1 Sätt kunderna i centrum.....	32
5.1.2 Basera beslut på fakta .....	32
5.1.3 Arbeta med processer .....	33
5.1.4 Arbeta ständigt med förbättringar .....	34
5.1.5 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga.....	34
5.1.6 Utveckla ett engagerat ledarskap .....	35
5.2 Utveckla emotionellt engagemang .....	35
<b>6 Slutsatser.....</b>	<b>38</b>
6.1 Hörnstensmodellen .....	38
6.2 Utveckla emotionellt engagemang .....	39
<b>7 Diskussion .....</b>	<b>40</b>
7.1 Resultatdiskussion.....	40
7.2 Bidragsdiskussion .....	41
7.3 Metoddiskussion .....	42
7.4 Förslag till fortsatt forskning .....	43
<b>Referenslista .....</b>	<b>44</b>
<b>Bilaga 1. Informationsbrev till respondenter .....</b>	<b>47</b>
<b>Bilaga 2. Intervjuguide.....</b>	<b>48</b>

# 1 Inledning

*Inledningskapitlet ger läsaren grundläggande förståelse om sammanslagningar och förvärv liksom dess syfte, samt att integrationsprocessen avseende tillkommande verksamhetsplatser problematiseras. Vidare introduceras läsaren inom kvalitetskultur och dess koppling till organisationers prestanda, samt hur emotionellt engagemang kan komplettera Hörnstensmodellen. Slutligen presenteras studiens syfte, problemformulering och frågeställningar.*

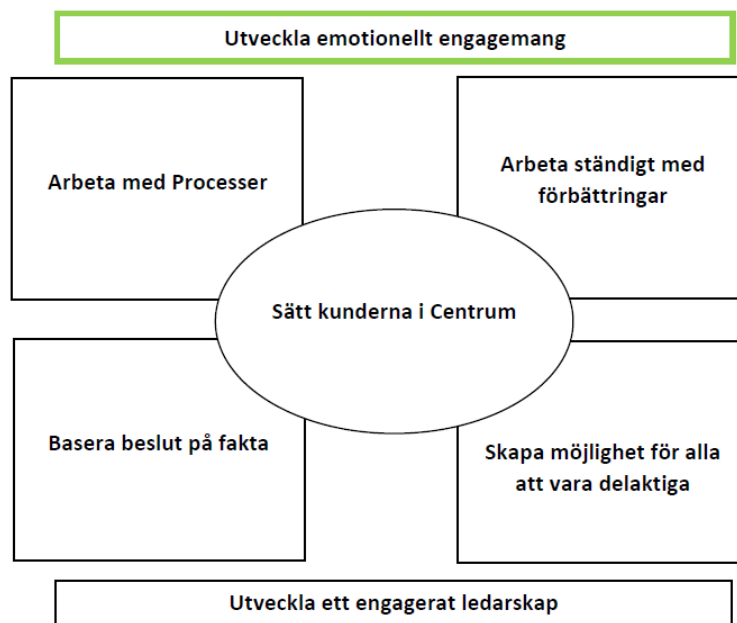
## 1.1 Bakgrund

Det finns organisationer som genom exempelvis förvärv eller nyetableringar kontinuerligt införskaffar nya verksamhetsplatser med tillhörande personal, utrustning, ledningssystem, rutiner m.m. i syfte att exempelvis få access till marknader, få utökade resurser, teknologi eller produkter (Jemison & Sitkin, 1986). Att införliva nya verksamhetsplatser genom sammanslagning och förvärv, eller som det mer populärt kallas, mergers & acquisitions, är ett sätt för företag att snabbt växa i omsättning och storlek (Cartwright & Schoenberg, 2006). Införlivningar av företag i den egna organisationen ger ofta kortsiktiga vinster för exempelvis aktieägare, men de långsiktiga vinsterna är inte alltid lika självklara. När dessa verksamhetsplatser blir en del av den större organisationen kan det bli en utmaning att tillse att de effektivt integreras, och följaktligen även levererar i enlighet med organisationens och kundernas förväntningar. Cartwright och Schoenberg (2006) belyser vidare hur det är viktigt hur väl tillkommande bolag passar in rent strategiskt, i form av exempelvis kunskapsdelning och delning av resurser, men även att det är vitalt med en lyckad integrationsprocess för att nå framgång. Dessutom är en nyckelfaktor att arbeta med strategier för integration efter att själva sammanslagningen eller förvärvet ägt rum, och det är i detta avseende viktigt med en för ändamålet lämplig strategi (Cartwright & Schoenberg, 2006).

Enligt Jemison och Sitkin (1986) kan processen för införlivning av förvärvade företag i den egna organisationen i sig vara ett problem där ett flertal faktorer har betydelse för framgång. Ofta finns det en deadline att förhålla sig till, samt en press från intressenter att avsluta affären vilket kan leda till för tidigt slutna avtal där inte alla problemområden har hanterats klart innan övertaget är ett faktum, vilket i sin tur kan leda till integrationsproblem. Det kan dessutom vara svårt att nå samsyn bland de experter som involverats i processen då dessa kan ha olika infallsvinklar och även olika mål med förvärvet. En viktig aspekt vid förvärv och integration av bolag i en ny organisation är det motstånd som kan uppstå hos de människor som berörs vilket gör att arbete med förändringsledning är viktigt för lyckade förändringsprojekt (Hallin m.fl., 2019). Syftet med förändringsledning är att stödja förändring av medarbetarnas beteenden, exempelvis för att efterleva en ny företagskultur och i förlängningen kommunicera med kunder på ett nytt sätt för att ge ökad nytta av verksamheten (Hallin m.fl., 2019).

Hernes (2014) menar att kultur är organisationens minne genom den gemensamma historien, lärandet och den samlade gemensamma erfarenheten. Kultur har också beskrivits som det sociala klistret som håller samman en organisation (Robbins & Judge, 2018). Tidigare forskning indikerar att det finns ett samband mellan kvalitetskultur och teamarbete, då relationen mellan teamarbete och hållbar kvalitetskultur förväntas påverka en organisations resultat (Sten, 2023). Viktiga fynd inom denna forskning har varit att känslomässiga aspekter såsom stolthet, emotionellt engagemang och en grundläggande insikt i organisationens "varför" är viktiga komponenter i syfte att känna meningsfullhet och förståelse för varje medarbetares bidrag till helheten av organisationens prestanda, som i sin tur resulterar i ett värde för kunder och intressenter. Inom ramen för denna forskning har även ledarskapets betydelse betonats där Ingelsson (2013) menar att ett engagerat ledarskap behövs för att uppnå en stark kvalitetskultur. Ingelsson (2013) utvecklar även hur behov finns av att skapa kvalitetsverktyg för att stödja etableringen av kulturen i en organisation, samt hur en viktig insikt är att kvalitetskulturen är föränderlig och påverkas av omvärldens preferenser hos både interna och externa kunder.

Enligt Sten (2023) kan ett samband ses mellan Hörnstensmodellen och att utveckla emotionellt engagemang, där just emotionellt engagemang skulle kunna komplettera Hörnstensmodellen genom att adderas som en ny hörnsten för att influera verkligt teamarbete och en hållbar kvalitetskultur (se figur 1.1).



Figur 1.1 Förslag på addering av en ny hörnsten i Hörnstensmodellen av Bergman & Klefsjö (2020). Fritt efter Sten (2023).



## 1.2 Problemdiskussion

Med detta examensarbete vidareutvecklas tidigare forskning genom att studera specifikt implementering av kvalitetskultur vid förvärv och nyetableringar i en organisation där det starka emotionella engagemanget är en nyckelaspekt i organisationens kvalitetskultur och offensiva kvalitetsutveckling. Detta område är intressant att studera då exempelvis Cartwright & Schoenberg (2006) belyser hur fokus för lyckad integration behöver ligga både på organisatoriska aspekter och kulturella, känslö- och beteendemässiga aspekter. Detta område kan problematiseras utifrån aspekten att det enligt Cartwright och Schoenberg (2006) samt Jemison och Sitkin (1986) kan vara utmanade att lyckas med integrationen av nya verksamhetsplatser i den egna större organisationen och det därmed finns ett behov av att undersöka möjliga tillvägagångssätt för att göra detta på ett effektivt sätt. Det blir motiverat att undersöka hur en sjunde hörnsten i form av att utveckla emotionellt engagemang kan ses utöver relation till verkligt teamarbete så som det föreslås av Sten (2023), och då som ett komplement till Hörnstensmodellen utvecklad av Bergman och Klefsjö (2020) då denna modell syftar till att beskriva hörnstenarna i offensivt kvalitetsarbete generellt för alla typer av organisationer.

## 1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur utvecklande av emotionellt engagemang kan fungera som ett komplement till Hörnstensmodellen i syfte att bidra till integration av kvalitetskultur vid förvärv och nyetableringar. Vidare studeras hur en organisation som kontinuerligt införskaffar nya verksamhetsplatser genom förvärv och nyetableringar kan arbeta för att integrera kvalitetskulturen i de nya platserna för att därigenom säkerställa kvalitet vid leverans av organisationens produkter i enlighet med organisationens kvalitetskultur.

## 1.4 Frågeställningar

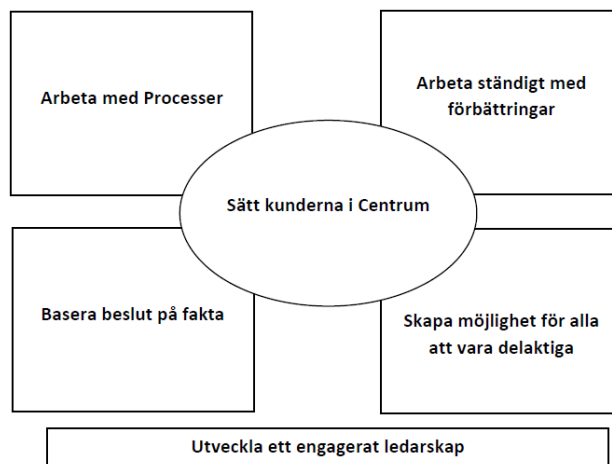
- Hur kan emotionellt engagemang tillsammans med hörnstenarna i Hörnstensmodellen bidra till integration av kvalitetskultur vid förvärv och nyetableringar?
- Hur kan en organisation där en stark kvalitetskultur ses som en framgångsfaktor för kvalitetsarbetet arbeta för att integrera kulturen i verksamhetsplatser som tillkommit genom förvärv och nyetableringar?

## 2 Teori

*Teorikapitlet inleds med en beskrivning över Hörnstensmodellen som senare kommer att ligga till grund för att analysera resultaten. Teoriavsnittet avslutas med att ge en bild av vad forskningen säger om begreppen kultur, organisationskultur och kvalitetskultur samt möjliga organisationsformer för att uppnå kvalitetskultur.*

### 2.1 Hörnstensmodellen

Hörnstensmodellen (se figur 2.1) är en modell som innefattar de grundläggande värderingarna, hörnstenarna, inom offensiv kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2020). Hörnstenarna utgörs av sex delar som påverkar varandra och tillsammans utgör en helhet. Insikt om hur varje del i en organisation påverkar varandra och där det är viktigt att förstå helheten kallas enligt Bergman och Klefsjö (2020) för systemsyn där hela organisationen ses som ett system, vilket är en uppfattning som även delas av Ljungberg och Larsson (2012).



*Figur 2.1 Hörnstensmodellen, inklusive hörnstenarna för offensiv kvalitetsutveckling. Fritt efter Bergman och Klefsjö (2020).*

#### 2.1.1 Sätt kunderna i centrum

Centralt för Hörnstensmodellen är att sätta kunderna i centrum (Bergman & Klefsjö, 2020). Att sätta kunderna i centrum inom ramen för Hörnstensmodellen menas enligt Bergman och Klefsjö (2020) med att ta reda på vilka som är kunder till organisationen, vilka behov och förväntningar dessa har, samt tillse att uppfylla och helst överträffa desamma.

Viktigt att tänka på är att kunder kan vara både externa och interna (Bergman & Klefsjö, 2020). Interna kunder avser organisationens medarbetare som påverkar varandra genom att exempelvis en avdelning inom organisationen kan leverera till en annan avdelning och därigenom skapa ett internt kundförhållande. Externa kunder avser kunder utanför den egna

organisationen, och det är dessa kunder som organisationen finns till för och ska skapa värde till. Varför det är viktigt att sätta både de interna och externa kunderna i centrum är för att kundens nöjdhet skapas genom ett värdeskapande som pågår genom hela organisationen. I likhet beskriver Elmgart och Bloch (2017) att kunden är den som har förväntningar på det värde en organisation skapar för kunden.

Enligt Elmgart och Bloch (2017) är det viktigt med kundfokus och kundorientering där organisationen ständigt arbetar genom att tänka ur kundens perspektiv, oavsett om det avser strategiska eller operativa aktiviteter. Kundförståelsen behövs för att komma kunden nära och förstå dess behov och förväntningar vilket är centralt för att nå framgång, samt skapa kundinsikt, kundvärde och en god kundupplevelse. Juhl m.fl. (2002) belyser vikten av kundnöjdhet och även kundlojalitet för att uppnå positiva ekonomiska resultat och genom det få en god lönsamhet.

Elmgart och Bloch (2017) delar upp värdet från en tjänst i olika delar, där funktionellt värde menas med produkternas eller tjänsternas användningsområden och funktioner. Ekonomiskt värde beskriver de som de pengar och tid som kan sparas, samt kostnad för tjänsten. Det tredje värdet, känslomässigt värde, menas med de känslor som uppstår hos kunden i samband med tjänstens utförande eller användning av produkten. Värdet av en tjänst kan även kopplas till kundnöjdhet som enligt Kano m.fl. (1984) kan kopplas till den så kallade Kanomodellen. Enligt Bergman och Klefsjö (2020) innebär Kanomodellen en uppdelning i övergripande kvalitetsaspekter inom tre olika kategorier som utgör produkters egenskaper och dess inverkan på kundnöjdheten. Den mest grundläggande egenskapen är nödvändiga egenskaper, vilket menas med basbehov som måste vara uppfyllda för att inte skapa missnöje hos kunden. Nästa steg, förväntade egenskaper, menas med att uttalade behov uppfylls till en högre grad, där kunderna blir nöjdare desto mer dessa är uppfyllda. Sista steget, attraktiva egenskaper, avser egenskaper hos en produkt som kunden kanske inte ens visste att den behövde men som skapar en överraskning när den uppfylls. En viktig aspekt att vara medveten om är att kunders syn på egenskaper hos en produkt förändras över tid, vilket menas med att de egenskaper som en gång setts som attraktiva egenskaper vid ett senare tillfälle kan ses som förväntade egenskaper, eller till och med nödvändiga egenskaper (Bergman & Klefsjö, 2020).

### **2.1.2 Basera beslut på fakta**

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver hörnstenen basera beslut på fakta med att de beslut som fattas inom en organisation ska vara objektiva och väl underbyggda. Fakta baseras på insamlad data för att tillse att inte slumpmässiga faktorer eller vilseledande information spelar för stor roll. För att kunna basera beslut på fakta krävs kunskap i variation. Sörqvist (2004) beskriver hur data behövs för att kunna genomföra analyser som underlag för arbete med ständiga förbättringar. Den data som samlas in kan sedan med hjälp av olika verktyg,

som exempelvis de sju förbättringsverktygen, sammanställas för att på ett begripligt sätt presenteras för andra (Bergman & Klefsjö, 2020). Enligt Elg (2022) är visualisering av data väsentligt för att den ska kunna tolkas och förstås, och i nästa led användas som grund för beslutsfattande. Elg (2022) menar vidare att det är viktigt att mäta rätt saker kopplat till det sammanhang inom vilken mätning utförs för att datan ska vara meningsfull, samt att det är viktigt med hanterbarhet för att data ska kunna användas praktiskt i utvecklingsarbetet.

Enligt Bergman och Klefsjö (2020) är datainsamling ett mycket viktigt steg för att kunna fatta faktabaserade beslut. Det är då väsentligt att veta varför data samlas och in, och hur den är tänkt att användas för analys. Detta kan exempelvis göras genom att klargöra vilket problemområde som avses att analyseras, samt identifiera vilken fakta som behövs för att undersöka och mäta problemet. När data väl är insamlade är det lämpligt att använda sig av relevanta förbättringsverktyg för att visualisera data för andra. Vidare beskriver Behn (2003) hur mätning och insamling av data i sig självt inte är värdeskapande, utan att data får ett värde först när den används till något, exempelvis genom att mäta prestanda för att i förlängningen kunna använda underlaget till beslut eller synliggöra nyttan med exempelvis en process.

### **2.1.3 Arbeta med processer**

En process beskrivs av Bergman och Klefsjö (2020) som en transformation av resurser till ett resultat som upprepas över tid. Detta innebär att varje process kan studeras för att delarna av processen ska förbättras och därmed också processens effektivitet, och i slutändan öka kundnöjdheten. Ljungberg och Larsson (2012) belyser vidare hur en organisation som är processororienterad ser varje del av verksamheten som bidragande till en helhet där delarna påverkar varandra. Detta menas med att processerna i verksamheten blir fokusområden för verksamhetsutveckling snarare än funktioner som arbetar i enskilda celler. Även Bergman och Klefsjö (2020) beskriver vikten av processororientering och förtydligar hur förståelsen för samverkan mellan organisationens processer är viktig för att få en helhetssyn där alla medarbetare inom organisationen har ett processsynsätt och arbetar gemensamt mot att uppfylla organisationens gemensamma mål. Vidare beskriver Deleryd m.fl. (1999) hur det är viktigt med lyckad implementering av processer för att kunna uppvisa kvantitativa resultat av processförbättringar.

Enligt Bergman och Klefsjö (2020) kan processer delas in i tre grupper: huvudprocesser, ledningsprocesser och stödprocesser. Huvudprocesser menas med de processer som har till syfte att uppfylla behoven hos de externa kunderna, samt förädla den egna organisationens tjänster och produkter. Stödprocesser har interna kunder och syftar till att förse huvudprocesserna med resurser, exempelvis genom underhållsprocesser och rekryteringsprocesser. Slutligen, ledningsprocesser, som exempelvis kan vara strategisk planering och måldelning, menas med de processer som beslutar om organisationens mål

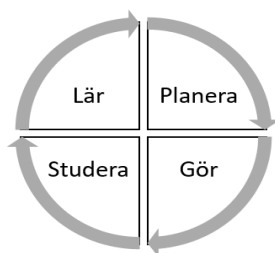
samt stödjer processutveckling. Likt stödprocesser har ledningsprocesser i huvudsak interna kunder (Bergman & Klefsjö, 2020).

Enligt Elmgart och Bloch (2017) är det tydligt att organisationer som arbetar med kundfokus arbetar med att utveckla organisationens processer. Detta då en optimering av flödet i leverans av produkter och tjänster är väsentligt för att uppnå kundnöjdhet, då en sömlöshet och snabbhet skapar enkelhet för kunden. Processutveckling skapar dessutom systematiska arbetsätt genom rutiner och system vilket i sin tur ökar lönsamheten, förbättrar kundupplevelsen och stärker relationer (Elmgart & Bloch, 2017). Processledning är ett arbetsätt för att arbeta med processer och innebär att arbete bedrivs aktivt för att mäta och analysera organisationens processer och ständigt arbeta med förbättringar av desamma (Bergman & Klefsjö, 2020).

Enligt Bergman och Klefsjö (2020) finns det olika modeller för att mäta processmognad, vilket kan användas vid arbete med processer för att bedöma vilket steg som en organisation befinner sig på i detta avseende. De fem generella steg som enligt Ljungberg och Larsson (2012) ofta hittas i olika processmognadsmodeller är okänd, repeterbar, utvecklad, styrd och optimerad. Det första steget, okänd, innebär i detta fall att organisationen arbetar ostrukturerat samt att det finns en låg kunskap kring processer. Det andra steget, repeterbar, menas med att processer finns och är kända inom organisationen men att de inte mäts och att processen inte heller innefattar uttalade uppsatta mål. Det tredje steget, utvecklad, beskrivs som tillfredsställande och stabil, och det fjärde steget, styrd, menas med att processen dessutom mäts och dataunderlaget utifrån mätningarna därefter används för arbete med ständiga förbättringar. De femte steget, optimerad, avser ett systematiskt processinriktat arbete som uppfyller kundernas behov och förväntningar (Ljungberg & Larsson, 2012).

#### 2.1.4 Arbeta ständigt med förbättringar

Kvalitetsutvecklingens grundregel är att det alltid finns sätt att uppnå högre kvalitet till en lägre resursåtgång (Bergman & Klefsjö, 2020). Ständiga förbättringar är nödvändigt för att en organisation ska kunna bibehålla sin konkurrenskraft och för att fortsätta uppnå och överträffa sina kunders förväntningar (Bergman & Klefsjö, 2020).



Figur 2.2 PDSA-cykeln, en modell för arbete med ständiga förbättringar. Fritt efter Bergman och Klefsjö (2020).

En vanlig modell för att arbeta med ständiga förbättringar är PDSA-cykeln (se figur 2.2) som består av faserna planera, gör, studera och lär, och som ursprungligen togs fram av Deming (1982). PDSA-cykeln beskrivs av Bergman och Klefsjö (2020) där den första fasen, planera, handlar om att planera för förbättring vilket inleds med att identifiera ett problemområde som skulle kunna förbättras. För att hitta orsaker till problemet, och lösningar till detsamma, är det viktigt att basera beslut på fakta, exempelvis genom användning av olika kvalitetsverktyg som orsaks-verkan-diagram eller FMEA. Data kan lämpligt sammanställas genom exempelvis histogram, och därefter kan arbetsgrupper tillsättas för att komma fram med lösningsförslag på problemet. I den efterföljande fasen, gör, genomförs förändringen som planerats för i den inledande fasen. Det kan i denna fas vara lämpligt att genomföra förändringar i små steg, eller genom att genomföra tester i mindre skala innan förändringsarbetet rullas ut i större skala. När de planerade åtgärderna genomförts blir det i nästa led viktigt att studera dess effekter för att se om de nått avsedd verkan. Det är även viktigt att tillse att uppnådd positiv effekt bibehålls. Som ett sista steg är det viktigt att ta lärdom av det genomförda förbättringsarbetet oavsett utfall (Bergman & Klefsjö, 2020). Vid misslyckade förbättringsprojekt är det viktigt att studera orsaken bakom misslyckandet för att i nästa skeende kunna börja om från början med en modifierad lösning och ett förbättringsprojekt som har ökad sannolikhet för framgång. Vid lyckade projekt är det viktigt att tillse att framgången och den nya lösningen bibehålls, och även här är det viktigt att dra lärdom inför kommande förbättringsprojekt antingen inom samma process eller andra processer (Bergman & Klefsjö, 2020).

Exempel på kvalitetsverktyg kan vara ledningssystem, som enligt Bergman och Klefsjö (2020) är de delar av organisationen som syftar till att upprätta rutiner, policys, processer och mål som används i syfte att vara ett stöd i den dagliga verksamheten. Det finns flera olika standarder för kvalitetsledningssystem där den bredaste, mest generella och även mest tillämpade är ISO 9000. Inom ISO 9000 definieras kvalitetsledning som de aktiviteter som utförs för att styra organisationen avseende kvalitet. I arbete med ständiga förbättringar kan den certifierbara standarden ISO 9001 tillämpas, och används av många organisationer där ackrediterade certifieringsorgan anlitas för att de certifierade organisationerna ska kunna erhålla en oberoende granskning och verifiering (International Organization for Standardization, 2015). ISO 9001 är en kravstandard som innehåller beskrivning av vilka delar ett kvalitetsledningssystem ska innehålla i syfte att uppfylla kunders och intressenters kvalitetskrav (Bergman & Klefsjö, 2020). Kraven, så som de beskrivs i standarden ISO 9001, är generella och tänkta att kunna appliceras på alla typer av verksamheter, oavsett typ, geografisk placering, omfattning eller bransch. En grundläggande komponent i ISO 9001 är arbete med ständiga förbättringar där ett förbättringshjul i likhet med PDSA finns inskrivet i standarden, med modifieringen PDCA som är en förkortning för Plan, Do, Check, Act (International Organization for Standardization, 2015).

### **2.1.5 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga**

Hörnstenen att skapa möjlighet för alla att vara delaktiga bygger på en positiv människosyn där utgångspunkt ligger i att alla medarbetare ska ges förutsättningar för att göra ett bra arbete, samt att det finns en tillit till sin egen personal, och där utgångspunkten ligger i att uppmärksamhet för väl utfört arbete, liksom känslan av yrkesstolthet, bidrar till att medarbetarna blir engagerade i både sitt egna arbete, och utveckling av organisationens processer och produkter (Bergman & Klefsjö, 2020). Det blir här viktigt att känna meningsfullhet i det arbete som varje individ utför, detta för att arbetet ska kännas stimulerande, och ger en förståelse för vilket syfte arbetet har. Kondo (1999) belyser vikten av delaktighet genom att förtydliga hur involvering av både medarbetare och ledning i det offensiva kvalitetsarbetet bidrar till att alla inom organisationen anstränger sig mer, vilket i förlängningen leder till ökad kundnöjdhet.

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver hur arbetstillfredsställelse är viktigt för att organisationer ska uppnå hög kvalitet. Allas delaktighet avser inte endast interna medarbetare, utan även organisationens leverantörer och kunder behöver involveras för att utveckla förbättringsarbetet och ge ökad kvalitet.

### **2.1.6 Utveckla ett engagerat ledarskap**

För att uppnå en kultur av offensiv kvalitetsutveckling inom en organisation är det mycket viktigt att denna kultur vilar på en grund av engagerat ledarskap (Bergman & Klefsjö, 2020). För att skapa medarbetarengagemang och delaktighet krävs det ett aktivt ledarskap präglad av trovärdighet och tydlighet, samt att chefer är både närvarande och leder med gott exempel. Definitionen av engagerat ledarskap kommer i många former och Yukl (2012) beskriver hur ledarens uppgift är att leda och strukturera arbetet så att organisationen samverkar mot delade och gemensamma mål samt hur organisationens uppgifter ska utföras. Bergman och Klefsjö (2020) förtydligar hur det finns skillnader på ledare och chefer, där chef är en benämning och chefen är utsedd av organisationen till sin post. Ledare definieras i sin tur som personer vilka medarbetarna i organisationen vill följa, och där ledarna har naturliga ledaregenskaper. Deming (1982) beskriver i fjorton punkter hur ett ledarskap kan bedrivas för att uppnå långsiktig framgång, där nyckelfaktorer för framgång bland annat är att riva barriärer mellan avdelningar för att skapa en helhetssyn, fördriva rädslan för att alla ska känna sig trygga på arbetsplatsen, och arbeta systematiskt med kvalitetsarbete för att få nöjdare kunder.

## 2.2 Kultur

### 2.2.1 Kvalitetskultur

Cronemyr m.fl. (2017) beskriver hur organisationer kan uppnå långsiktighet i sitt kvalitetsarbete genom att skapa en stark kvalitetskultur. Organisationskulturen i sin tur präglas av delade värderingar som enligt Schein (2009) kan delas in i tre sammanlänkade nivåer. Dessa nivåer beskrivs av Cronemyr m.fl. (2017) där den första nivån, artefakter, är observerbar i form av exempelvis organisationsscheman och klädkoder. Nästa nivå, värderingar, avser exempelvis oskrivna regler, normer, strategier och principer, och slutligen den tredje nivån, grundläggande antaganden, är den mest grundläggande nivån som avser den del av organisationskulturen som tas för given, och sitter i väggarna i organisationen. På liknande sätt beskriver Jahanian och Salehi (2013) hur det finns ett flertal karaktärsdrag generellt inom kultur, där kultur är ett subjektivt fenomen som kan läras, och som består av exempelvis vanor, normer, ideal och mönster. I nästa led beskriver Jahanian och Salehi (2013) organisationskultur där ledare spelar en stor roll, både avseende kommunikation med sina medarbetare men även i form av hur ledarskapet utövas.

Cronemyr m.fl. (2017) menar att det är svårt att definiera kvalitetskultur, men identifierar att värderingarna inom densamma innefattar en kombination av faktorer relaterade till människor, förändringsprocesser och organisationer. Värderingarna förkroppsligas av specifika aktiviteter där kvalitetsverktyg och metoder behövs för att mäta förekomst och nivå av kvalitetskultur genom att i sin tur mäta de olika delar som denna innefattar, såsom kundfokus, delaktighet i samarbete, och arbete med ständiga förbättringar. Enligt Kujala och Ullrank (2004) kan framgångsrikt offensivt kvalitetsarbete skapas genom en sammanflätning av organisationskultur och kvalitetskultur.

Enligt Babelóvá och Vaňová (2014) spelar företagskulturen en avgörande roll för att nå ekonomisk framgång med utgångspunkt från organisationens mål. Den ekonomiska framgången är ofta den som framhävs för att beskriva hur framgångsrik en organisation är. Babelóvá och Vaňová (2014) argumenterar dock för att det inte räcker med en enskild variabel för att mäta framgång. Andra viktiga faktorer är kvalitetsfaktorer som exempelvis kundnöjdhet och antal reklamationer, men även medarbetarnöjdhet och frånvarostatistik. Vidare trycker de på vikten av att mäta rätt faktorer och att göra det på rätt sätt för att få fram en verklig och faktabaserad bild av de faktorer som påverkar organisationens prestation, faktorer som i sin tur kan mätas ända ner på individnivå. Nyckeln till framgång blir här ett engagerat ledarskap, tydlig kommunikation med medarbetare, samt stor transparens inom organisationen.



## 2.2.2 Organisationsformer och ledarskap för kvalitetskultur

Vid en fallstudie av Lagrosen och Lagrosen (2019) identifierades fem kategorier som utgör grunden för hållbar kvalitetsledning. Dessa fem kategorier är engagemang, jämlikhet, innovativ dynamik, hållbart tänkande och lärande, och utgör grunden för kvalitetskultur. Enligt Lagrosen och Lagrosen (2019) menas engagemang med att göra sitt yttersta för att säkerställa högsta möjliga kvalitet. Jämlikhet beskrivs som hur alla inom företaget respekteras för att skapa en tillit, vilket i sin tur är en nyckel för framgång. Innovativ dynamik innebär medvetenhet om vikten av att anpassa och förändra verksamheten, och hur händelser kan driva på vilka förändringar som behöver göras och hur de ska genomföras. Hållbart tänkande är en värdering som kan leda till fördelar, då exempelvis ökad hållbarhet genom minskade resurser kan ge både fördelar för miljön, liksom ökade intäkter. Slutligen är lärande vitalt för att sprida kunskap inom organisationen, och innefattar både lärande i arbetet genom att utföra uppgifter och lära av andra, men även formella utbildningar som är relevanta för organisationen eller den enskildes arbetsuppgifter (Lagrosen & Lagrosen, 2019).

Enligt Naranjo-Valencia m.fl. (2016) är organisationskulturens förmåga att stimulera innovation en nyckelfaktor för långsiktig framgång för organisationen. Vidare beskriver de hur det finns flera olika typer av organisationskulturer där en ad-hoc kultur, präglad av flexibilitet och förändring, tenderar att vara mer kundfokuserad mot externa kunder och är vanligt förekommande hos organisationer som önskar vara marknadsledande inom sitt marknadssegment. Nyckelfaktorer i en ad-hoc kultur identifieras som entreprenörskap, kreativitet och risktagande. Ad-hoc kultur i en organisation är den kulturform som Naranjo-Valencia m.fl. (2016) menar bäst stimulerar till innovation i en organisation, och de belyser även vikten av stabilitet för att balansera faktorer av risktagande och flexibilitet. Štreimikienė m.fl. (2021) menar att det bland ledare kan finnas olika personlighetstyper för att skapa en hållbar organisationskultur, och lyfter det transformativa ledarskapet som särskilt effektivt då denna ledarskapsstil fokuserar på att transformera förväntningarna hos medarbetarna. Organisationens ledare kan i sin tur även påverka och forma kulturen inom organisationen.

Enligt Gimenez-Espin m.fl. (2013) är en flexibel organisationsform, präglad av en hög nivå av företagsamhet, gynnsam för att skapa en organisationskultur som inkluderar offensiv kvalitetsutveckling. Genom en öppenhet mot innovation och entreprenörskap blir kundfokus en naturlig del då kundnöjdhet är avgörande för att utveckla affärsrelationer, vilket i sin tur driver en vilja att driva kvalitetsarbete och vidare utveckling. Vid företagsförvärv blir företagskultur särskilt relevant, och Ismail m.fl. (2018) delar uppfattningen om att en flexibel organisationsform kan bidra till ökad nivå av organisationskultur även vid förvärv. De menar även att organisationer som präglas av andra former av organisationskultur kan få svårare att uppnå sammanhållning hos medarbetarna vid förvärv. Exempel på detta kan vara förvärv inom icke vinstdrivande sektorer, så som delar av offentlig sektor, där det kan antas att en risktagande, och företagsam entreprenörsanda med ad hoc mentalitet inte är lika stark hos medarbetarna. Ismail m.fl. (2018) belyser även vikten av att medarbetare som genomgått ett

förvärv mer effektivt uppnår en god sammanhållning och inkludering i företagskulturen om de behandlas likvärdigt, exempelvis genom likartad lön, förmåner, regler och förutsättningar. Processen för att uppnå en uppfattning hos medarbetarna avseende ifall de behandlats likvärdigt är avhängigt det arbete som genomförts före och efter förvärvet (Ismail m.fl., 2018).

Enligt Elmgart och Bloch (2017) är en flexibel organisationsstruktur en väg till att framgångsrikt uppnå kundfokus. För att möta kunders unika behov behövs en flexibilitet i organisationen där medarbetare och chefer tillåts fatta beslut och forma erbjudandet efter kundernas behov och efter situation. Det krävs i denna typ av organisation en tillit till medarbetarna som baseras på en tilltro till deras vilja att hjälpa till, där ens egna arbetsuppgifter kan behöva tillfälligt sättas åt sidan för att bidra där det behövs som mest. Flexibilitet kan även möjliggöra att resurser snabbt sätts in där de behövs bäst. Enligt Samad m.fl. (2018) finns det en tydlig koppling mellan organisationskultur och strategisk ledning i relation till organisationens prestanda, och menar att strategisk ledning och organisationskultur är likvärdiga faktorer. Vidare belyser de att när organisationskulturen i högre grad delas av medarbetarna korrelerar det med en högre grad av prestanda för organisationen. De argumenterar dessutom för att ökning av medarbetarnas utveckling och möjligheter till förändring skapar hög motivation och med det ännu högre prestanda.

Benishek och Lazzara (2019) argumenterar för hur team och arbetsgrupper behöver ges en bredare hänsyn idag än tidigare. Detta då medarbetare exempelvis har andra anställningsformer som tillfälliga anställningar eller inhyrningar, samt att den digitala utvecklingen möjliggjort arbete på distans, och även att arbetstagare idag inte heller är lika bundna av sina ordinarie arbetstider. Det blir här viktigt att förstå hur digitala verktyg kan hjälpa organisationen och bidra till medarbetarnas kreativitet och andra grupprocesser. West m.fl. (2009) belyser vikten av hur team behöver uppmuntras positivt och hur optimism och självförmåga bidrar till den ökade individuella prestationen. Det är alltså en positiv människosyn som behöver prägla bedömningen av teamen och dess individer och de positiva aspekterna är de som behöver framhävas för att uppnå en högre nivå av prestation. Enligt Sten (2023) behövs 11 olika förutsättningar för att uppnå riktigt teamarbete. Utveckling av ett engagerat ledarskap, där ledare är närvarande, kommunikativa och främjar en miljö av alla medarbetares delaktighet behövs för kategorin kommunikation, där förutsättningen för framgång är team-kommunikation (Sten, 2023). Kategorin kompetens och lärande syftar till den samlade och delade kunskap som finns inom gruppen, och inkluderar även uppfattningar, värderingar och normer. Komposition och medlemskap är en kategori som syftar till gruppens sammansättning, struktur och medlemskap där övertygelser, beteendenormer och värderingar utgör kärnvärden för en hållbar kvalitetskultur. Kultur är en kategori som enligt Sten (2023) syftar till organisationskulturen inom organisationen, och kategorin kundperspektiv syftar till kundfokus. Emotionellt engagemang i organisationen är en viktig kategori och som grundar sig i kärnvärdet stolthet. Kategorin ledarskap och beslutsfattande bygger på att det finns ett engagerat ledarskap. Syfte och mål är den kategori som har kärnvärdet långsiktighet och hållbart tänkande, och reflexivitet samt ständiga förbättringar är

kategorin med kärnvärden av kontinuerligt förbättringsarbete. Kategorin Struktur-Process, uppgifter, roller, ansvar och verktyg bygger på kärnvärdena att basera beslut på fakta, samt fokusera på processer, med förutsättningarna team-roller med teamets uppgifter och koordinering. Slutligen finns kategorin systemsyn som förutsätter en team-kontext där teamet är flexibelt och anpassningsbart, med kärnvärdena intern och extern systemsyn (Sten, 2023).

Sten (2023) utvecklar vidare hur riktigt teamarbete har mycket gemensamt med en hållbar kvalitetskultur och har identifierat fem aspekter för detta. Den första kallas för att omfamna hjärtat, vilket menas med emotionellt engagemang. Detta inkluderar känslan av stolthet för sitt egna arbete, och innebär att ett emotionellt engagemang kopplas till anledningen för vilken arbetet utförs liksom dess betydelse. Just stolthet av bidragande till hög kundnöjdhet är av stor vikt för engagemanget inom arbetsplatsen och bidrar till motivationen för medarbetarna att fullfölja sina uppgifter och nå hög arbetstillfredsställelse (Bäckström & Ingelsson, 2015). Vidare finns aspekten som betonar balans mellan struktur och kultur, vilken enligt Sten (2023) innebär att det behöver finnas en förekomst av både struktur i form av exempelvis instruktioner kring hur arbete ska utföras samt hur det ska ledas, samt kultur i form av exempelvis uppfattningar, värderingar och attityder inom organisationen. Dessutom menar Sten (2023) att det behöver finnas ett samspel mellan kultur och struktur för ett framgångsrikt och hållbart teamarbete och kvalitetskultur. Den tredje kategorin, systemtänkande, innebär enligt Sten (2023) hur delarna i ett system tillsammans skapar en helhet genom att de arbetar tillsammans och påverkar varandra, och det är viktigt att vara medveten om hur alla medarbetare är en del av ett större system. Den fjärde kategorin, ständiga förbättring, beskriver Sten (2023) som nödvändig för utveckling av grupper genom förbättring av organisationens processer. Som en aspekt för att skapa verkligt teamarbete innebär ständiga förbättringar en ständig förbättring av teamet, vilket även innefattar ett kontinuerligt lärande. Detta kan liknas vid Bergman och Klefsjö (2020) som betonar hur en hållbar kvalitetskultur kan skapas genom värderingen arbete med ständiga förbättringar. Slutligen innebär den femte kategorin, som innefattar att ha ett kundperspektiv på värdeskapandet, där både externa och interna kunder involveras i processen för att skapa förbättrat teamarbete, för att i förlängningen skapa ett mervärde för kunder och intressenter (Sten, 2023).

## 3 Metod

*Metodkapitlet inleds med en redogörelse för den vetenskapliga ansats och förhållningssätt som legat till grund för studien. Därefter ges en beskrivning av hur litteraturstudie och datainsamling har gjorts samt vilka förutsättningar för detta som har funnits. Vidare behandlas frågan om validitet och reliabilitet, och i slutet av kapitlet beskrivs hur dataanalysen har bedrivits och hur författarna tagit hänsyn till de etiska aspekterna.*

### 3.1 Vetenskaplig ansats och förhållningssätt

Inom samhällsvetenskaplig forskning används deduktiv ansats och induktiv ansats (Bryman, 2018). Deduktiv ansats menas med att forskare utifrån befintlig teori bildar hypoteser som därefter undersöks genom empirisk granskning för att avgöra ifall hypoteserna kan bekräftas eller förkastas. Efter att undersökningen utförts kan teorin komma att revideras utifrån de resultat som framkommit. Bryman (2018) beskriver hur induktivt angreppssätt menas med att teorin är resultatet av forskningsansatser, där generaliserbara slutsatser dras utifrån de observationer som gjorts utifrån resultatet och den data som samlats in. Abduktion är enligt Bryman (2018) en kombination av induktiv och deduktiv ansats.

Denna studie har en deduktiv ansats, och vid analys av data har deduktiv innehållsanalys genomförts där tematisering av data gjorts genom att kategorier på förhand tagits fram utifrån Hörnstensmodellen, med tillägget att utveckla emotionellt engagemang (Bryman, 2018).

Hartman (2004) menar att hermeneutik är att tolkning sker med viss subjektivitet från den som tolkar data genom att livsvärlden hos den som intervjuar påverkar framställningen av livsvärlden från respondenterna. Denna uppfattning delas även av Bryman (2018) som beskriver hur hermeneutik är ett vetenskapligt förhållningssätt där tyngdpunkten ligger på att framställa verkligheten ur de sociala aktörernas synvinkel. Studien kan sägas ha ett hermeneutiskt förhållningssätt då författarna av examensarbetet har tidigare erfarenheter både av organisationer med stark kvalitetskultur, och organisationer som införskaffat nya verksamhetsplatser och därmed kan anses ha det som enligt Hartman (2004) är en förförståelse vilket menas med att de som utför studien har en uppfattning om det som studeras baserat på tidigare erfarenheter. Det blir även relevant att använda sig av hermeneutisk vetenskapsteori då semistrukturerade intervjuer använts för datainsamlingen och följdfrågor kontinuerligt kunnat ställas under intervjuerna baserat på de svar som framkommit och intervjuerna då baserat dessa följdfrågor utifrån egen förförståelse av det område som studerats. Studien som genomförts är att betraktas som en kvalitativ tvärsnittsstudie som enligt Bryman (2018) innebär att studien genomförts med respondenter från en specifik organisation då data som samlats in representerar synen av organisationen från ett urval av respondenter som gjorts vid en specifik tidpunkt.

### 3.2 Litteraturstudie

Initialt genomfördes en litteraturstudie som enligt Bryman (2018) görs i syfte att studera tidigare forskning för att ta reda på vad som redan är känt inom ämnet som studeras, och för att i förlängningen motivera den undersökning som genomförts. De områden där det varit relevant att studera tidigare forskning och litteratur har varit inom organisationskultur, kvalitetskultur, offensiv kvalitetsutveckling och företagsförvärv. Då författarna av detta examensarbete tagit avstamp i en avhandling av Sten (2023) har litteratursökning genomförts genom att gå igenom den referenslista som använts i avhandlingen för att hitta relevant litteratur för examensarbetet, och även vidare undersökt referenslistor i den litteratur som refereras i avhandlingen för att på så sätt hitta ytterligare relevanta källor. Utöver detta har sökningar gjorts i DiVA där forskningspublikationer finns tillgängliga. De sökord som använts har bland annat varit svenska sökord som "organisationskultur", "kvalitetskultur" och "ledarskap", samt engelska sökord så som "mergers & acquisitions", och "Emotional commitment". I vissa fall har sökningar av samma sökord gjorts både på svenska och engelska som exempelvis "organisationskultur" och "organizational culture".

Vidare har även studier av litteratur relaterat till offensivt kvalitetsarbete gjorts kopplat till Hörnstensmodellen av Bergman och Klefsjö (2020). Detta i syfte att koppla samman emotionellt engagemang i kontexten som en sjunde hörnsten så som den föreslås av Sten (2023) där organisationen genom att beröra hjärtat hos medarbetarna, utvecklar ett emotionellt engagemang vilket bidrar till att uppnå de mål och arbetsuppgifter som utförs av individerna inom organisationen. Litteratursökning har då genomförts med utgångspunkt från Bergman och Klefsjö (2020) och den litteratur som refereras i publikationen Kvalitet: från behov till användning. Även relevant referenslitteratur har använts för att beskriva de olika delarna i Hörnstensmodellen, och utgångspunkt har i dessa fall varit den kurslitteratur som använts inom ramen för kurs I-III i Mittuniversitetets Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling då dessa kurser är utformade med Hörnstensmodellen som grund och den kurslitteratur som använts direkt kan relateras till de hörnstenar som är temat för respektive kurs.

### 3.3 Urval och avgränsningar

För att studera integration av kvalitetskultur i en organisation som kontinuerligt förvärvar och öppnar nya verksamhetsplatser har en enskild organisation valts ut där detta är vanligt förekommande. Organisationen som är föremål för undersökningen har ca 5000 anställda i fler än 10 länder, varav ca 550 anställda i Sverige, och har vuxit från grunden till sin nuvarande storlek på mindre än 20 år. Dessutom genomförs kontinuerligt och årligen flera förvärv och nyetableringar både lokalt i Sverige och i utlandet. Förvärven är ofta mindre bolag med ett fåtal anställda, men även större bolag har förvärvats genom åren.

Företrädare för organisationen har i initiala kontakter själva sagt att organisationen präglas av en mycket stark kvalitetskultur som funnits sedan organisationen grundades och som

genomsyrar organisationen hela vägen från organisationens grundare ner till varje medarbetare. Då just integration av organisationens kultur som vi inom denna uppsats valt att kalla för "företagsandan", ses av företrädare för organisationen som en nyckelfaktor för organisationens kvalitetskultur, gör det den studerade organisationen till ett lämpligt val för undersökningen. Ordet "företagsanda" är därför ett uttryck som återkommer i denna uppsats och används för att inte röja vilket företag som är undersökt. Det syftar alltså specifikt på företagets kvalitetskultur. Uttrycket som respondenterna använder sig av är deras företagsnamn med ändelsen "-andan". Denna distinktion är viktig då själva termen "företagsanda" förekommer i viss forskning sedan tidigare och inte är att förväxlas med ett generellt uttryck, eller exempelvis Petersson McIntyre (2015) som använder termen synonymt med medarbetarnas identifiering med det egna företaget.

En avgränsning som valts är att fokusera enbart på Sverige inom ramen för undersökningen, och inte det flertalet länder utanför Sverige som också ingår i koncernen för den studerade organisationen. Anledningen till detta är att integrationen av kvalitetskulturen inom Sverige än så länge är betydligt mer systematisk och välutvecklad. Initiativ och resurser för spridning av kvalitetskulturen till verksamhetsplatser utanför Sverige har påbörjats men är ännu inte så långt gånget att effekten och resultatet av satsningarna är redo att studeras. Karaktäristiskt för den studerade verksamheten är att de flesta verksamhetsplatser som ingår i organisationen är likartade, utför samma tjänster och arbetar efter samma processer.

### **3.4 Datainsamling**

Som uppstart av undersökningen genomfördes ett besök på plats på organisationens huvudkontor i Sverige där dialog fördes med representanter från organisationen som studeras. Då integration av kvalitetskultur sker hela vägen från organisationens policy och mål, till företagsledning och stödfunktioner, och vidare ner till lokala chefer och medarbetare ute på verksamhetens platser, bedömdes det som motiverat att involvera ett brett urval av roller och funktioner inom organisationen. Totalt identifierades 12 relevanta respondenter som intervjuades under 11 intervjuer, varav 10 enskilda intervjuer och 1 parintervju. 3 av intervjuerna skedde fysiskt på olika verksamhetsplatser hos den studerade organisationen och 8 av intervjuerna skedde på distans med hjälp av videosamtal. De intervjuade respondenterna har haft befattningar som Kvalitet-, Miljö- och Arbetsmiljö-ansvarig, Hållbarhetschef, Platschef, Regionchef, HR-expert, Affärsutvecklare, Head of People & Culture, Head of Business Development and M&A, och Business Transformation Specialist. Flera respondenter har även tidigare haft andra roller och befattningar inom organisationen.

Samtliga intervjuer spelades in efter respondenternas medgivande, där de intervjuer som genomförts fysiskt har spelats in genom ljudinspelning med hjälp av en intervjuares mobiltelefon, och de intervjuer som genomförts på distans spelats in genom videoinspelning där både video och ljud spelats in.

## 3.5 Intervjuguide

Datainsamling har skett genom semistrukturerade intervjuer som tagit utgångspunkt av den intervjuguide som presenteras i bilaga 2. Val av semistrukturerad intervju som metod motiveras av att en flexibel intervjuform behövdes då ett flertal respondenter intervjuats och dessa haft olika befattningar inom organisationens som studerats vilket medför en relevans av att kunna ställa följdfrågor samt kunna ge en flexibilitet i den ordning i vilka frågorna ställs (Bryman, 2018).

Innan intervjuerna genomfördes har en intervjuguide utformats i syfte att skapa ordning i de teman som intervjuerna avsåg att undersöka (Bryman, 2018). Då respondenterna från organisationen som undersöktes hade en stor bredd avseende befattningar och perspektiv på undersökningsområdet utformades en generell intervjuguide i syfte att frågorna skulle kunna besvaras utifrån olika perspektiv. Samma grundfrågor har ställts vid samtliga intervjuer medan följdfrågor varierat baserat på de svar som framkommit under intervjuerna. För att säkerställa att intervjuguiden var tydlig, och tillhörande frågor möjliga att besvara, översändes densamma till den centrala kontaktpersonen på den studerade organisationen före intervjuer genomfördes. Efter återkoppling från den centrala kontaktpersonen från den studerade organisationen gjordes justeringar följt av att intervjuguiden kunde färdigställas.

### 3.5.1 Inledning

I början av varje intervju introducerades respondenten i ämnet genom att intervjuaren informerade om intervjuens syfte, samt de forskningsetiska aspekter som är applicerbara vid denna typ av studier. Innan inspelning av intervjun startades begärdes samtycke från respondenten (Bryman, 2018).

### 3.5.2 Inledande frågor

Intervjun inleddes därefter med det som Bryman (2018) benämner som inledande frågor, och som i intervjuguiden fått rubriken Bakgrund. I denna del fick respondenter frågor som "Vad är din roll inom organisationen?" och "Vad är din syn på din organisation och din roll?". Syftet med de inledande frågorna var att intervjuaren skulle få en förståelse för den aktuella respondenten som intervjuades, dennes nuvarande befattning, eventuella tidigare befattningar och historik inom organisationen som undersöktes.

### 3.5.3 Frågor på specifika teman

Specifika frågor ställdes därefter under olika teman i syfte att besvara undersökningens problemformulering och frågeställningar (Kvale & Brinkmann, 2009). Det första temat benämndes "Generellt om organisationen" och inleddes med frågan "Hur skulle du beskriva

organisationen du arbetar inom?” för att därefter fortsätta med specifika frågor angående respondentens erfarenheter av nya verksamhetsplatser inom organisationen. Detta inleddes med frågan ”På vilka sätt har du kommit i kontakt med förändringar inom organisationen avseende exempelvis flytt av en verksamhetsplats, alternativt införlivning av nya verksamhetsplatser eller bolag i organisationen?”. Vidare ställdes det som enligt Bryman (2018) benämns som direkta frågor, som exempelvis ”Vad har varit målsättningen med arbetet av införlivning av nya platser?” och ”På vilket sätt har du själv varit delaktig i den processen?”. Syftet med dessa frågor var att respondenten skulle dra sig till minnes specifika och faktiska händelser där denna har erfart det område som undersökts.

Intervjuerna har därefter fortsatt med specifika teman, där ett tema varit verktyg för att utreda specifika metoder och arbetssätt som varit tillämpbara i arbetet (Kvale & Brinkmann, 2009). Exempel på frågor har för detta tema varit ”Vilka verktyg eller konkreta arbetssätt har använts i syfte att nå framgång i denna typ av projekt?”. Ett ytterligare tema var kundfokus, då undersökningen syftat till att undersöka hur organisationens kunder har beaktats i arbetet med integration av nya verksamhetsplatser, för att dessa i förlängningen ska kunna få samma kvalitet som de verksamhetsplatser som funnits i organisationen längre. Exempel på frågor för detta tema är ”Vilka anpassningar har gjorts för att nya platser ska arbeta med kundfokus på ett likformigt sätt som övriga organisationen?”.

### **3.5.4 Avslutande frågor**

Slutligen har avslutande frågor ställts för att undersöka respondentens syn på utfallet av de erfarenheter som denna tagit del av (Bryman, 2018). Frågor har exempelvis varit ”Hur skulle du beskriva resultatet?” och ”Vad hade kunnat göras annorlunda för att det skulle bli bättre?”.

## **3.6 Reliabilitet och validitet**

Reliabilitet menas med pålitligheten i en undersökning och att mätning skulle kunna ge motsvarande resultat om undersökningen replikeras (Bryman, 2018). För undersökningen har reliabilitet säkrats genom att välja en bredd av respondenter från ett flertal olika funktioner och roller på olika nivå i organisationen, inklusive högsta ledningen, stödfunktioner, mellanchefer och operativa chefer, och på så sätt har en omfattande del av verksamheten medverkat till att ge resultatet en stor bredd. De intervjufrågor som utformats har medvetet gjorts så generiska som möjligt för att inte vara riktade mot en specifik bransch då syftet med denna undersökning var att studera organisationer som kontinuerligt expanderar genom förvärv och nyetableringar. Förutsatt att en generiskt utformad intervjuguide enligt bilaga 2 används, samt att en motsvarande bredd avseende roller och funktioner intervjuas, skulle denna undersökning kunna replikeras på andra organisationer och ge motsvarande resultat (Bryman, 2018).



Validitet avser att mäta det som avses att mätas (Bryman, 2018). I den undersökning som har gjorts har utformning av intervjufrågorna gjorts med beaktning av extern validitet i syfte att resultatet av undersökningen ska gå att applicera på andra organisationer som även de har en stark kvalitetskultur och kontinuerligt arbetar med anskaffning av nya verksamhetsplatser där kvalitetskulturen ses som en nyckelfaktor för kundnöjdhet, samt att denna avses att implementeras i de nytillkomna platserna. Mängden av respondenter och bredden på roller och funktioner hos de personer som intervjuats har varit bidragande faktorer för att säkerställa validitet då det i enlighet med Bryman (2018) gett möjligheter för dataanalys samt möjlighet att uppnå en empirisk mättnad. Enligt Bryman (2018) kan respondentvalidering användas för att bekräfta att den data som samlats in är korrekt uppfattad. Dock kan en konsekvens av respondentvalidering vara en defensiv reaktion hos respondenter som efter granskning önskar censurera delar av resultatet. För att säkerställa validiteten i den data som samlats in användes respondentvalidering där varje respondent fick ta del av sammanfattning och citat från sina respektive intervjuer för att genom detta kunna ge återkoppling på desamma. Respondentvalideringen gav upphov till några mindre justeringar och förtydligande av resultatet (Bryman, 2018).

### **3.7 Dataanalys**

Efter att intervjuerna genomförts har samtliga inspelningar lyssnats igenom, och intervjuerna har transkriberats i sin helhet. Eventuellt bortfall av data utgörs därför endast av ord som inte gått att tolka på inspelningarna. Dessa kan exempelvis ha berott på tillfällig dålig internetuppkoppling eller oväntade ljud som gör att respondentens ord inte går att tolka. Författarnas bedömning är att det inte har lett till osäkerheter för möjligheten att sammanställa och tolka resultaten.

De kategorier som använts för tematisering av data utifrån den deduktiva innehållsanalysen är huvudkategorin Hörnstensmodellen med underkategorierna Sätt kunderna i centrum, Basera beslut på fakta, Arbeta med processer, Arbeta ständigt med förbättringar, Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga, Utveckla ett engagerat ledarskap, samt huvudkategorin Utveckla emotionellt engagemang vilken fått en egen del av resultatet då den inte är en befintlig hörnsten i Hörnstensmodellen.

Det underlag som sammanställts från transkriberingarna har därefter kunnat användas vid tematisk dataanalys där målet varit att hitta likheter, repetitioner och skillnader i underlaget för att på så sätt skapa en helhetsbild av verkligheten så som den upplevs av respondenterna (Bryman, 2018). Vid tematisering av data och den efterföljande presentationen har utgångspunkten varit att så objektivt som möjligt bibehålla respondenternas uppfattning om den verklighet de beskriver (Bryman, 2018). Detta har gjorts genom en renodlad resultatdel, som presenterats efter datainsamling och dataanalys. Analysen av data har skett enligt vad Bryman (2018) beskriver som deduktiv ansats då resultatet kategoriserats utifrån den

teoretiska utgångspunkten vilken tagits utifrån Hörnstensmodellen med tillägget att utveckla emotionellt engagemang. Detta skedde i ett första skede av författarna var för sig för att i högre grad säkerställa att resultat och analys speglar den insamlade datan. Detta har sedan studerats med utgångspunkt att undersöka verkligheten utifrån respondenternas perspektiv för att utreda vad som är relevant för integration av kvalitetskultur i nya verksamhetsplatser i den studerade organisationen. Utifrån den data som samlats in från intervjuerna har tolkning och bearbetning av densamma bildats utifrån en sammanflätning av respondenternas och intervjuarnas perspektiv vilket överensstämmer med hermeneutisk vetenskapsteori (Hartman, 2024).

Vid utskrift av forskningsintervjuer finns det vissa val som behöver göras, däribland avseende om citat från intervjuerna ska återges ordagrant innehållande upprepningar så som "eh", "mm", och liknande, eller om intervjun återges i något mer formell språklig karaktär. (Kvale & Brinkmann 2009). I resultatdelen för detta examensarbete återges citat från intervjuer i mer formell skriftspråklig karaktär där upprepningar har undvikits i syfte att undvika missuppfattningar hos läsaren avseende citatens innebörd.

### **3.8 Etik**

Vid utförande av samhällsvetenskaplig forskning är det enligt Bryman (2018) och Vetenskapsrådet (2017) mycket viktigt att följa de etiska principer och grundläggande etiska frågor som är applicerbara för de personer som involveras. En första etisk princip enligt Bryman (2018) avser ifall deltagare kan uppleva känslor av obehag eller lida skada av sin medverkan i studien. För denna studie har detta krav beaktats redan i tidigt skede då det har framkommit att det finns möjlighet att information framkommer ur datainsamlingen som skulle kunna spegla organisationen som är föremål för studien på ett negativt sätt vilket också skulle kunna påverka deltagare eller andra personer negativt om informationen kom fram i offentligheten, exempelvis genom att examensarbetet publiceras i offentliga databaser kopplade till universitet och högskolor. För att säkerställa att deltagare direkt eller indirekt inte kommer uppleva obehag eller lida skada har alla respondenter, liksom organisationen som är föremål för undersökningen, anonymiserats, och ett extra steg har vidtagits där inte heller typen av organisation har angivits i examensarbetet (Bryman, 2018).

Det ovan beskrivna tillvägagångssättet att säkerställa att deltagare och organisation inte lider skada eller upplever obehag är sammanlänkat med uppfyllandet av konfidentialitetskravet vilket menas med att alla personuppgifter ska hanteras med största möjliga konfidentialitet, samt förvaras oåtkomligt för obehöriga (Bryman, 2018).

En röd tråd i arbetet med organisationen som undersökts har varit tydlighet i information och kommunikation. Det var initialt organisationen själva som sökte kontakt och önskade att bli

studieobjekt inom kvalitetsområdet, och inom ramen för examensarbete tillhörande Magisterprogram i Kvalitet- och Ledarskapsutveckling. Under ett första möte på distans via Microsoft Teams informerades organisationen om de ramar som gäller för examensarbete på Magisternivå och här förtydligades även hur examensarbetet kommer publiceras, och en diskussion fördes kring att genomföra ett antal intervjuer med relevanta personer och funktioner inom organisationen. Efter detta första möte fortsatte vidare kontakt och utformning av studiens syfte varför ett fysiskt möte på plats på organisationens huvudkontor planerades in tillsammans med totalt två personer från organisationen som skulle undersökas. Dessa två personer var centrala kontaktpersoner från organisationen genomgående under examensarbetets gång och båda lyfte under detta andra avstämningsmöte de synpunkter som de hade avseende offentliggörande av information. Här beslöts även att ett separat sekretessavtal skulle undertecknas av studenterna vilket också gjordes, och bidrog ytterligare till uppfyllnad av konfidentialitetskravet. Under detta andra möte började syftet med studien att utvärderas och ett flertal möjliga respondenter för intervjuer identifierades vilket ytterligare stärkte behovet av tydlig information.

Bryman (2018) beskriver med informationskravet hur alla personer som involveras i undersökningen tydligt ska informeras om undersökningens syfte, där de vet om att de när som helst under intervjuens gång kan avbryta sin medverkan, samt att deras medverkan är helt frivillig i alla led. Deltagare behöver heller inte ange skäl till att helt eller delvis avsluta sin medverkan, oavsett fas av undersökningen. Detta hänger även ihop med det som Bryman (2018) benämner som samtyckeskravet, vilket menas med att deltagarna själva bestämmer över sin medverkan. Samtycke blir då centralt och i det fall minderåriga personer är föremål för en studie behövs vårdnadshavares godkännande. Minderåriga personer var inte föremål för denna studie. Slutligen finns det krav som Bryman (2018) benämner som nyttjandekravet vilket innebär att all data och information som samlas in under undersökningen endast får användas i forskningssyfte.

För att säkerställa uppfyllnad av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet författades ett standardiserat informationsbrev till berörda respondenter (se bilaga 1) där det tydligt framgick hur de forskningsetiska aspekterna har tillgodosetts och där respondenterna tydligt informerats om varje väsentlig del av examensarbetet.

## 4 Resultat

I resultatkapitlet redovisas den data som framkommit av intervjuerna genom indelning i de olika teman som utvecklats utifrån Hörnstensmodellens värderingar samt med tillägg av att utveckla emotionellt engagemang (se tabell 4.1).

Tabell 4.1

Teman som framkommit utifrån Hörnstensmodellen och utveckla emotionellt engagemang

Huvudkategori	Underkategori
1. Hörnstensmodellen	1.1 Sätt kunderna i centrum 1.2 Basera beslut på fakta 1.3 Arbeta med processer 1.4 Arbeta ständigt med förbättringar 1.5 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga 1.6 Utveckla ett engagerat ledarskap
2. Utveckla emotionellt engagemang	

### 1. Hörnstensmodellen

#### 1.1 Sätt kunderna i centrum

Under intervjuerna framkom en bild av den studerade organisationen som starkt kundfokuserad och hur det är något som genomsyrar organisationen. Detta yttrar sig i en hög grad av service och även att alltid göra det lilla extra. En respondent beskrev detta på följande sätt:

*"...ett starkt företag med oerhört ödmjuka och effektiva medarbetare. Vi vill alltid lösa alla problem, och det ska gå väldigt, väldigt snabbt ska det göra. Varma människor som vill, upplever jag det, ta hand om varandra, ta hand om medarbetare och externa parter så att det blir så bra som möjligt för allihop..."*  
[Respondent #9]

Flera av respondenterna beskrev hur det är viktigt med information och kommunikation vid förvärv av företag som ska fusioneras in i organisation. För dessa företag tillkommer det, utöver personal, material och bolaget i sig, även ett antal kunder som sedan tidigare varit kunder till det förvärvade bolaget. Då samtliga bolagsförvärv gjorts av företag som är väsentligt mindre än den studerade organisationen beskriver flera respondenter det som viktigt att kunderna ska inse hur affärerna fortsatt görs lokalt och att servicenivån kommer

vara oförändrad från när de var kund till det mindre företaget, och tvärtom pekade på de många fördelar som finns med att ha en större leverantör som har betydligt större kapacitet.

Några av respondenterna nämnde de många aktiviteter som organisationen utför som inte är direkt kopplade till tjänsten, utan bara för att finnas där som en närvarande partner som bryr sig om sina kunder. Organisationen är byggd på relationer och kundvård och det blir därför viktigt att tänka på andra aspekter än enbart tjänsteleverans. Ett exempel som kom från en av respondenterna var:

*"...vi frågar kunden får vi komma ut /.../ hos er och tjöta lite skit, så att vi hela tiden påvisar att vi ger någonting tillbaka till dig också. Man vill höra, hur mår du? Och, vad är dina utmaningar? Och, vad kan vi göra för att hjälpa dig?"*  
[Respondent #1]

Det framkom under den empiriska undersökningen att det finns en medvetenhet kring att medarbetare också utgör en intern kund. Därför har de i samband med nyetablering eller förvärv av nya verksamhetsplatser skapat utrymme för att de nya medarbetarna ska få adekvat information på bästa möjliga sätt.

*"Till exempel då när vi förvärvade ett bolag /.../ då hade vi liksom signing och closing och allting på förmiddagen, sedan åkte de ut på eftermiddagen till sin personal och samlade alla och hade gjort en kort presentation också, det här är företaget, varför företaget och deras bolag. Alltså det hade han förberett för att han kände sin egen personal på bästa sätt..."* [Respondent #4]

## **1.2 Basera beslut på fakta**

Utifrån intervjuerna framkom att den studerade organisationen vuxit väldigt snabbt, från en ensam grundare till flera tusen anställda i över tio länder, och det på mindre än 20 år. En respondent beskrev hur en stor del av beslutsfattandet har skötts genom snabba beslut av nyckelpersoner och att organisationen inte haft en historik av att fatta faktabaserade beslut:

*"...det är väl några nyckelpersoner som kommer på någonting, och så blir det så..."* [Respondent #10]

Avseende förvärv har det under intervjuerna framkommit att det finns rutiner för granskning av de verksamheter som förvärvas, där en plan upprättas för hur förvärvade bolag ska

integreras i den större organisationen, men själva beslutsfattandet sker av högsta ledningen som till stor del agerar efter sin personliga kompetens, erfarenhet och relationer inom branschen. En respondent menar dock att arbetet med förvärv eller etablering på nya orter föregås av en viss faktainsamling.

*“Sedan gör vi väl en liten marknadsundersökning /.../ Vilka är på orten idag? Är det någon som är extremt stark på marknaden eller är det ett getingbo? Är alla i våran bransch där och krigar? Eller vad tror vi om möjligheterna? Det är ju en högst relevant fråga som får ställas.”* [Respondent #2]

Detta utvecklas vidare av en annan respondent som menar det förekommer en rätt ordnad faktainsamling innan förvärv:

*“...innan det blir ett förvärv /.../ så gör vi ju en ganska djuplodande due diligence och kanske främst på verksamheten egentligen, vad är det som har gjort de här framgångsrika, hur kan det passa in i det vi gör, kan vi fortsätta vara lönsamma och kanske addera någonting ytterligare i verksamheten.”* [Respondent #7]

När nya bolag väl är förvärvade påbörjas en integrationsprocess där faktainsamling är en del av den. Exempelvis när det gäller att samordna IT-infrastrukturen:

*“...vi vill ju väldigt snabbt typ inventera, åka ut och börja dra lite i kablar och känna efter och se hur det ser ut ute i verksamheten som vi har förvärvat då och framförallt ur IT-säkerhetsperspektiv och kolla liksom, okej har dom köpt PC:na på Mediamarkt, är olika modeller i olika ålder eller är det liksom jättstandardiserat och ordning och reda som gäller.”* [Respondent #8].

### **1.3 Arbeta med processer**

Den studerade organisationen beskrivs av de flesta respondenter som starkt entreprenörsdriven där de vill att chefer och ansvariga ska få stort utrymme att göra sina egna affärer med lokala beslut och stort kundfokus. Det finns därför en ambivalens kring struktur som något nödvändigt för likformighet, samtidigt som det framhålls som väsentligt att friheten hos entreprenörerna bibehålls. En respondent beskriver detta på följande sätt:

*“De låter alla /.../ ta väldigt mycket eget ansvar för sina affärer och man säger egentligen bara att, ni ska vara nära kunden, ni ska vara intresserade av kunden,*

*ni ska liksom hela tiden hålla kunden i fokus, det är det enda som är viktigt, allt annat kan ni typ skita i..." [Respondent #3]*

Det råder stor samstämmighet bland samtliga respondenter att då organisationen växt enormt kraftigt på kort tid behövs mer struktur för att kunna säkerställa kvalitet i hela organisationen. I arbetet med detta har ett ledningssystem införts som också kvalitetscertifierats mot ISO 9001:2015 av ett ackrediterat certifieringsorgan, samt att många initiativ har startats där flera nya roller tillsatts för att arbeta med kvalitet, processer och rutiner. En respondent beskriver på följande sätt hur struktur är nödvändigt men att de samtidigt vill bibehålla just den entreprenörsanda som finns i organisationen:

*"...oerhört entreprenörsdrivet från grunden, och ligger mycket kvar i den världen, som vi försöker liksom klä på någon form av struktur-kostym då att vi är så stora nu så det funkar inte att skjuta från höften och så där utan det vi är ganska många nu egentligen som jobbar med struktur och vet vart vi måste vara för att vi ska bli effektiva och kontroll på läget då /.../ så vi är definitivt på god väg samtidigt som vi inte vill tappa det här entreprenöriella för det är det som driver businessen, att vi måste ha kvar det..." [Respondent #7]*

#### **1.4 Arbeta ständigt med förbättringar**

Flera respondenter beskriver hur det finns ett stort engagemang hos medarbetarna att arbeta med den interna organisationen, men att väldigt många arbetar med samma utmaningar. Organisationen beskrivs av en respondent som kraftigt decentraliserad där lokala beslut fattas avseende de affärer som görs, och det gör att även förbättringsarbetet ofta bedrivs lokalt. Här finns en samstämmighet bland flera respondenter kring behovet av att centralisera förbättringsarbetet genom dedikerade resurser, och även att i förlängningen skapa mer standardiserade arbetssätt. En respondent beskriver detta på följande sätt:

*"... i och med att vi har växt väldigt fort, både organiskt och inorganiskt då, med olika förvärv, så inser man väl att det saknas kanske lite projektledarresurser, och liksom struktur och det är väl som alla bolag som går igenom en snabb tillväxt, att det funkar i det lilla, i det stora så kanske det blir för mycket dubbelarbete..." [Respondent #4]*

Det framkommer under intervjuerna att likformade arbetssätt inte alltid finns utan de senaste åren har olika arbetssätt tillämpats, exempelvis vid nyetablering av nya verksamhetsplatser. Ett exempel som lyfts av en respondent som är regionchef inom en region är hur de hade startat två nyöppnade verksamhetsplatser inom regionen de senaste

åren där den ena skedde genom rekrytering av en ny platschef som fick starta upp platsen helt själv, medan den andra platsen fick en platschef som även stöttades av en erfaren person inom bolaget som startat flera verksamhetsplatser tidigare. Det senare fallet beskrevs som ett framgångskoncept och något som borde vara bra att använda framöver.

Flera respondenter från olika avdelningar lyfte tidsaspekten som viktig och hur det vid företagsförvärv är viktigt att snabbt komma in och antingen utreda vad som behövs för en lyckad integration, alternativt se vad som behöver åtgärdas för att verksamhetsplatsen ska fylla de krav som ställs från organisationen. En annan viktig komponent som flera respondenter tar upp avseende tidsaspekten är hur viktigt det är för medarbetarna i de förvärvade bolagen att känna sig trygga för att undvika att personer söker sig till andra arbetsgivare.

Det framkommer att en individ har utsetts som ansvarig för utformningen och utvecklingen av huvudprocessen. Respondenterna ger också uttryck för att de arbetar med att förbättra arbetsuppgifter som är återkommande.

*“...jag, min biträdande platschef och verksamhetschefen har veckomöten, där vi /.../ försöker reda ut hur vi ska lösa saker på ett bättre sätt framöver. Så mycket tid går ut på samtal med alla övriga organisationer, mycket kalkyl och en hel del kundkontakt också.”* [Respondent #6]

### **1.5 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga**

Samtliga respondenter ger uttryck för hur det finns enorm frihet avseende att ta ansvar för de affärer som fattas lokalt, liksom för utveckling av organisationen, och en respondent beskriver hur medarbetare som har idéer ofta får gehör för desamma. Då organisationen har en stor geografisk spridning finns det flera olika kanaler för samverkan och utbyte av idéer, exempelvis mellan chefer, vilket beskrivs av en respondent på följande sätt:

*“Vi har ju mötesforum idag, ett där vi träffas alla platschefer då /.../sen har ju varje platschef möten där han träffar sin personal.”* [Respondent #2]

En aspekt som lyfts av samtliga respondenter är den stora viljan att hjälpa varandra, hur alla alltid är tillgängliga för varandra. Flera respondenter nämner specifikt hur de kan lyfta telefonen och ringa vem som helst och där få svar. Detta beskriver en respondent som en faktor som underlättar enormt vid snabba beslut, eller för att höra ifall andra har stött på samma utmaningar och kan hjälpa till.



En respondent ger uttryck för hur enkelheten för medarbetare att göra sig själva delaktiga kan leda till att de som håller på med en uppgift inte känner till varandra:

*"...vi har ju otroligt många engagerade och intresserade medarbetare som vill att det här ska bli bra, så då hoppar man på, man ser någonting som kommer flygande, fan det här kanske ingen har löst, jag tar den och så börjar man röja runt liksom och så kommer en annan och tar den också fast man vet inte om varandra riktigt."* [Respondent #7]

## 1.6 Utveckla ett engagerat ledarskap

Ledarskapet lyfts fram av flera respondenter som otroligt viktigt. Organisationen beskrivs som stor men där de enskilda verksamhetsplatserna är små, ofta med ett fåtal anställda, där platschefen har en nyckelroll både för att göra affärer, stärka kundrelationer och för att motivera sina anställda. En respondent beskriver hur det ända sedan starten varit det engagerade ledarskapet som drivit företagskulturen inom verksamheten. På frågan varifrån företagskulturen kommer från svarar respondenten följande:

*"Den kommer ifrån vår grundare /.../, det gör det. Han har ett stort engagemang, ett stort driv och ett stort hjärta, och det har smittat av sig."*  
[Respondent #11]

Förväntningar på ledarskapet hos de individer som har chefsroller inom den studerande organisationen beskrivs av flera respondenter som väldigt jordnära där ledare förväntas vara prestigelösa och alltid ha en vilja att hjälpa andra. En respondent som är delaktig i tillsättning av chefer beskriver detta på följande sätt:

*"...det här prestigelösa finns ju även i ledarskapet hos oss, att man sätter på sig det gula stället /.../ hjälper till om det behövs. Vi har inga högtravande ledare eller chefer som, som inte är beredda att hjälpa till och stötta organisationen."*  
[Respondent #12]

Denna bild delas av cheferna själva och belyses av en platschef enligt följande:

*"...bara för att jag är chef så sitter inte jag här i någon sidenskjorta och kåkar ostron, utan jag kan lika väl gå ut och räkna [material]..."* [Respondent #1]

## 2. Utveckla emotionellt engagemang

Redan i första intervjun framkommer en beskrivning av organisationens företagsanda, och denna företagsanda återkommer i alla intervjuer utom en. De respondenter som tar upp ämnet gör det oavsett om den har efterfrågats specifikt under intervjun eller inte. Den är påtaglig i hela organisationen oavsett funktion, befattning eller anställningstid i företaget. Företagsandan beskrivs av respondenterna som en stor nyckel till framgång, och det som särskiljer organisationen från sina konkurrenter. Företagsandan beskrivs likartat av flera respondenter:

*"... det är ingen som riktigt vet vad det är och det går nog inte att identifiera vad det är, men, att vi håller god ton och vi hjälper varandra, vi går det extra steget när det behövs, både för varandra och för våra kunder..."* [Respondent #1]

*"Vi gör saker och ting på riktigt. Vi går the extra mile, vi gör allt för kunden, att ha nöjd kund är, som för alla verksamheter, men vi har det väldigt långt fram liksom det. Men med ordning och reda."* [Respondent #2]

*"... den är ju väldigt svår och förklara vad den är för någonting men jag tror att mycket hör till det här då att du kan ringa till vem som helst och alla vill hjälpa dig. /.../ man säger aldrig nej, det är inte min lilla affär utan det är våran affär tillsammans då."* [Respondent #3]

*"Jag skulle nog beskriva den som tillmötesgående mot både kunder och anställda... Sedan att vi tar hand om varandra, att vi stöttar varandra hela tiden."* [Respondent #6]

*"...att det drivs på ett sätt som [Grundarna] eldade på då för länge sedan då, ja men att det finns samma entreprenörsanda, alla är så jäkla mån om att göra kunderna nöjda..."* [Respondent #7]

*"...men sedan känns det som att det är ganska familjär stämning alltså att, ska jag säga att jamen det är, men typ olika möten och annat det är liksom, det är ju sällan det blir liksom hårda ord mellan folk liksom, det är klart vi, ja man måste diskutera saker och ting, men det är en ganska, jag skulle vilja säga tillåtande stämning."* [Respondent #8]

*“Kundrelationerna värnas väldigt väldigt högt på företaget /.../ jag skulle vilja säga att det är en ledarfråga. Och då menar jag inte att det bara är chefer, utan det finns en, en samhörighet /.../ och i grund och botten är väl det som kallas Företagsandan. Att man, man finns där för alla och stöttar.” [Respondent #9]*

*“Jag skulle beskriva den som, det finns ett väldigt stort driv, engagemang, en stolthet, det är, det var för mig påtagligt när jag gick in /.../. Jag möttes av en stolthet i rummet som jag inte såg i någon annan bransch eller någon annan organisation som jag har jobbat i /.../ vi är stolta över vårt varumärke, vi är stolta över vad vi levererar och stolta över det materialet vi har också.” [Respondent #11]*

*“...det händer mycket och Företagsandan är påtaglig med energin som den liksom utger och ger resultat av så. Ja men ett högt tempo, välvilja, alla vill väldigt väl, prestigelöst. Man kan lyfta telefonen och ringa vem som helst och man får väldigt bra hjälp.” [Respondent #12]*

Företagsandan ses även av flera respondenter som en nyckelfaktor vid förvärv, vilket är ömsesidigt både från den studerade organisationen och de företag som blir förvärvade. Från de respondenter som intervjuades som arbetar på centrala funktioner där de är delaktiga i förvärv beskrivs hur de väljer ut företag att förvärva som har likartad kultur som de själva för att på så sätt underlätta fusionen in i den större organisationen. En respondent beskriver hur det är viktigt med hårda faktorer som lönsamhet och geografiskt läge, men att ifall kulturen är för långt ifrån eller ifall cheferna har en ledarstil som inte samspekar med den större organisationen så kan det vara ett hinder för att förvärvet görs. På likartat sätt berättar en respondent som tidigare ägt ett bolag som förvärvats av den studerade organisationen hur just kulturen blev en nyckelfaktor för att vilja sluta avtal om förvärv:

*“...då hamnade vi lite i en större diskussion där då tillsammans med Sverigechefen och lite andra från det teamet då /.../ verkligen berättade om sin vision och varför de har blivit så stora som de har blivit då ju hur de har arbetat, och där någonstans så fångades jag /.../ upp av det här...” [Respondent #3]*

För att sprida företagsandan till förvärvade företag och nyöppnade verksamhetsplatser beskriver respondenterna flera framgångskoncept. Ett av dessa är det som flera respondenter beskriver som ambassadörer där de använder sig av nyckelpersoner som är erfarna inom organisationen, har ett stort driv och verkligen tror på organisationen. Respondenterna beskriver hur dessa ambassadörer finns till, bland annat av praktiska skäl för att stötta nya verksamhetsplatser så att de snabbt kommer in i den större organisationen och lär sig

grundläggande saker som exempelvis system, arbetssätt och vilka kontaktvägar som ska sökas i olika situationer.

Flera respondenter beskriver hur de i takt med att organisationen växer behöver sprida företagsandan för att den ska leva vidare. En respondent berättade hur företagets grundare tidigare hade ringt runt till varenda medarbetare varje fredag och frågat hur veckan hade gått, och hur detta inte längre är möjligt då organisationen är så enormt mycket större än tidigare. Några respondenter som i sina roller regelbundet åker runt till olika verksamhetsplatser beskriver hur de tydligt ser vart de än kommer att företagsandan är påtaglig. En respondent beskriver på följande sätt hur alla är delaktiga i spridningen av företagsandan:

*”Alla är ansvariga för kulturen. /.../ främst kanske våra chefer och ledare /.../ men vi, alla har ett ansvar för kulturen, man kan inte sitta och vänta på att kulturen ska komma till en utan hur betar jag mig på morgonen när jag kommer till jobbet, det bygger också kultur.”* [Respondent #11]

En annan respondent beskriver hur detta fungerar i praktiken, och att företagsandan är något som finns inom medarbetarna:

*”...det kommer från medarbetarna själva och det är det som gör att det är liksom framgångsnyckeln, det är inte någonting som kommer uppifrån en ledning utan /.../ den finns liksom där, och den smittar av sig i organisationen på ett väldigt, nä men på ett fantastiskt sätt.”* [Respondent #12]

En annan nyckelfaktor som nämns av flera respondenter är den starka profilering som görs av företaget på olika sätt. Flera personer nämner hur just den starka profileringen bidrar till en lagkänsla och att de är en del av en helhet.

Flera respondenter beskriver konkreta metoder för spridning av företagsandan, och hur arbetet bedrivs framåt för att bibehålla företagsandan i hela företaget även i samband med att företaget växer och finns på många verksamhetsplatser. Här lyfts exempel som introduktionsutbildning av samtliga medarbetare, särskilda utbildningar för chefer, samt att vid nyförvärv delas mycket information till personalen på de förvärvade verksamhetsplatserna där det även åker ut personer och informerar och berättar om den organisation som de kommer bli en del av. En respondent beskriver även hur nyanställda chefer får en handledare som de kan vända sig till för att snabbt komma in i organisationen och även sprida företagsandan.

En respondent lyfter att förutsättning för lyckad integration finns med innan förvärvet är gjort.

*“...vi köper ju också bolag för att vi gillar folken som är där. Sedan så är det också så i början av det, vi köper ju bolagen av en anledning för att vi gillar dem i sitt current state om man säger så. /.../, men vi lägger mindre oss i hur dom sköter affärer, det är därför vi har köpt bolaget för att de är duktiga på göra affärer /.../ inte aktivt att jag går in som en pil liksom och säger ni ska göra så här, det här borde ni göra. För då kommer det förstöra hela motivationen och det bra de hade byggt upp och varför vi köpte det i första laget.” [Respondent #4]*

I några av intervjuerna får respondenterna följdfrågor avseende om företagsandan har förändrats över tid, varpå de uppger att den har gjort det och att det är naturligt att företagskultur utvecklas i takt med att en organisation förändras.

## 5 Analys

*I analysdelen tolkas och jämförs resultatet med den teoretiska referensram som givits i teoriavsnittet. I detta fall hur resultaten förhåller sig till teori relaterad till Hörnstensmodellen och att utveckla emotionellt engagemang.*

### 5.1 Hörnstensmodellen

#### 5.1.1 Sätt kunderna i centrum

I likhet med den centrala hörnstenen i Hörnstensmodellen, som innebär att sätta kunderna i centrum, har även den studerade organisationen en organisationskultur där kundfokus är en central del av organisationens värderingar samt ses som en självklar del för organisationens framgång (Bergman & Klefsjö, 2020). Detta kan även liknas vid Elmgart och Bloch (2017) och Juhl m.fl. (2002) som även de belyser vikten av kundfokus. De betonar dessutom vikten av att tänka ur kundens perspektiv, vilket blir viktigt för den studerade organisationen då de i likhet med Bergman och Klefsjö (2020) menar att den interna kundens perspektiv behöver beaktas för att säkerställa exempelvis att perspektiv från personalen i de förvärvade företagen beaktas och tas i hänsyn för att säkerställa en smidig integration. Bäckström och Ingelsson (2015) betonar dessutom vikten av stolthet i att uppnå hög kundnöjdhet som en framgångsfaktor för en hållbar kvalitetskultur, vilket kan jämföras med den känsla av stolthet för organisationens leverans som identifierats under den empiriska underökningen.

Utifrån resultatet framgår det även hur den studerade organisationen arbetar inom flera delar av Kanomodellen (Kano m.fl., 1984). Modellen beskrivs av Bergman och Klefsjö (2020) och likheter kan dras till nödvändiga egenskaper vilket i den studerade organisationens fall kan liknas vid leverans av tjänster enligt avtal. Där det blir mer påtagligt med den starka företagsandan är i nästa del av Kanomodellen, förväntade egenskaper, där det i likhet med den studerade organisationen skapas en högre grad av kundnöjdhet genom högre grad av uppfyllnad avseende de tjänster som levereras och på vilka sätt de utförs. Detta illustreras av flertalet respondenter som beskriver hur medarbetarna inom organisationen alltid gör det lilla extra, både för varandra och för kunderna. Dessutom har det empiriska materialet visat attraktiva egenskaper där den studerade organisationen utför tjänster som utförs enbart för en stärkt kundrelation, så som att proaktivt fråga om kundernas behov och förväntningar (Bergman och Klefsjö, 2020). Även Sten (2023) betonar vikten av kundperspektiv där både interna och externa kunder beaktas, något som är påtagligt i den studerade organisationen.

#### 5.1.2 Basera beslut på fakta

Utifrån det empiriska resultatet framgår att organisationen arbetar faktabaserat i flera avseenden, exempelvis kopplat till förvärv av andra företag, vilket kan liknas med hörnstenen

i Hörnstensmodellen som enligt Bergman och Klefsjö (2020) innebär att baserat beslut på fakta. Det framkommer utifrån intervjuerna att högsta ledningen har stor påverkan på de beslut som fattas, men även att viss faktainsamling görs i samband med förvärven där aspekter utifrån exempelvis marknadsfaktorer, lönsamhet och IT-system beaktas. Dessutom visar det empiriska materialet hur det fattas faktabaserade beslut utifrån att förvärv görs med beaktande av företagskulturen i bolaget som förvärvas och där det ses som viktigt att denna är samstämmig med den kultur som råder i den studerade organisationen.

Där skillnader kan ses i det empiriska resultatet jämfört med teorin är avseende där beslutsfattande enligt Elg (2022) och Behn (2003) kan underbyggas genom systematiskt arbete med datainsamling och visualisering av data. Utifrån vad som framkommer från intervjuerna kan snarare än omvänd ordning iaktas där fakta i vissa fall insamlas efter redan fattade beslut om förvärv snarare än att basera beslut om förvärvet ska göras eller inte på den fakta som framkommit ur datainsamling före förvärvet (Bergman och Klefsjö, 2020).

### **5.1.3 Arbeta med processer**

Den studerade organisationen har ett certifierat kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 vilket har framkommit under intervjuerna, och en del i detta har varit för att skapa ett ramverk där kvalitet mot kund ska kunna säkerställas inom hela organisationen i takt med att den växer (Bergman & Klefsjö, 2020). Kvalitetsledningssystemets syfte beskrivs av flera respondenter som ett nödvändigt verktyg för att bibehålla kvaliteten i leverans i takt med att organisationen växer, och utöver det har även resurser tillsatts för att säkerställa att arbete med processer och rutiner faktiskt blir utfört. I likhet med Ljungberg och Larsson (2012) kan ett mått av processorientering synas där insikten kring behovet av struktur finns och där resurser satsas för att uppnå resultat. Detta kan även jämföras med behovet av lyckad implementering av processer som enligt Deleryd m.fl. (1999) innebär att kvantitativa resultat av processförbättringar kan uppvisas.

Tillsättandet av processägare för huvudprocessen, införande och arbete med kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001, samt tillsättande av resurser för arbete med processer och rutiner kan liknas vid processledning där aktivt arbete bedrivs för utveckling av organisationens processer (Bergman & Klefsjö, 2020). Respondenterna beskriver hur den studerade organisationen har ett starkt kundfokus och en vilja att arbeta strukturerat vilket kan jämföras med den beskrivning som görs av Elmgart och Bloch (2017) där de menar att kundfokus uppnås genom arbete med processer för en ökad kundtillfredsställelse.

Vid jämförelse med de generella stegen för processmognadsbedömning så som de beskrivs av Ljungberg och Larsson (2012) framkommer att den studerade organisationens processmognad avseende processen för förvärv av och integrering av nya verksamhetsplatser

sannolikt kan placeras antingen i steget repeterbar, alternativt utvecklad. Detta då det i intervjuerna framkommer att ett likartat arbete bedrivs, exempelvis med due diligence och att detta arbete utvecklats över tid vilket kan tyda på en utvecklad process. Det framkommer dock inte att processen på något sätt mäts eller skulle vara fullständigt optimerad för att tillfredsställa kundernas behov och förväntningar (Ljungberg & Larsson, 2012).

#### **5.1.4 Arbeta ständigt med förbättringar**

Som en förlängning av arbete med processer framkommer i flera intervjuer hur det finns ett stort engagemang hos medarbetarna att arbeta med intern organisationsutveckling, där likheter kan göras med det som enligt Bergman och Klefsjö (2020) är kvalitetsutvecklingens grundregel, vilket innebär att högre kvalitet till en lägre resursåtgång alltid är möjlig att uppnå.

Flera respondenter beskriver hur det finns ett behov av ökad struktur, samt hur flera personer ibland parallellt arbetar med samma utmaningar. Detta kan liknas vid förbättrings cyklerna som enligt Bergman & Klefsjö (2020) och Deming (1982) innebär arbete med ständiga förbättringar i stegen planera, gör, studera och lär. Då förbättringsprojekt inom organisationen ofta bedrivs parallellt innebär det att central styrning och överföring av kunskap ibland saknas. Detta gör att det skulle kunna tolkas som att stegen studera och lär inom PDSA-cykeln ibland inte appliceras, åtminstone inte på central nivå.

Det framkommer från intervjuerna att den studerade organisationen är kvalitetscertifierad enligt ISO 9001 av ett certifieringsorgan som en ackrediterad oberoende tredje part, och då arbete med ständiga förbättringar innefattas i standarden är förbättringsarbete något som både finns och kan objektivt verifieras genom revisioner som utförts (International Organization for Standardization, 2015).

#### **5.1.5 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga**

Respondenterna beskriver hur det finns mötesforum för att utbyta idéer och erfarenheter, att medarbetare ofta får gehör för sina förslag, och att det rent allmänt inom organisationen finns en stor vilja att hjälpa varandra och organisationen. Vidare beskriver respondenterna hur det finns en enkelhet att nå varandra och att kontaktvägar ofta är korta där alla alltid lyfter luren oavsett vem det är som ringer. Detta stämmer väl överens med den hörnsten som Bergman och Klefsjö (2020) beskriver som att skapa möjlighet för alla att vara delaktiga, och där en positiv människosyn skapar en vilja hos medarbetarna att komma med förslag. Denna beskrivning är tydlig i svaren hos respondenterna och visar på de faktorer som Bergman och Klefsjö (2020) beskriver som en tillit till sin personal i syfte att bidra till att medarbetarna blir engagerade i utvecklingen av organisationen. Denna bild delas även av West m.fl. (2009) som även de betonar vikten av en positiv människosyn och hur optimism bidrar till ökad prestation



hos individerna, samt Kondo (1999) som menar att delaktighet bidrar till ökad ansträngning av medarbetarna och därigenom ökad kundnöjdhet.

### **5.1.6 Utveckla ett engagerat ledarskap**

Ledarskapet lyfts fram av flera respondenter, dels i form av det dagliga ledarskapet som utförs exempelvis av platschefer, och dels som det centrala ledarskapet som utförs av organisationens högsta ledning, inklusive organisationens grundare. I likhet med den bild som enligt Bergman och Klefsjö (2020) innebär att ledarskap vilar på en grund där ledare behöver vara trovärdiga, aktiva, närvarande och tydliga är det tydligt att denna ledarskapskultur finns inom den studerade organisationen. Även Sten (2023) belyser vikten av engagerat ledarskap, och menar att det är en förutsättning för att uppnå verkligt teamarbete.

Det framkommer i det empiriska resultatet att ledarskapet i den studerade organisationen går längre än den grundläggande definitionen av ledarskap som den beskrivs av Yukl (2012) där ledarens roll är att leda arbetet för att nå uppsatta mål. Istället finns det i den studerade organisationen en tydlig uppfattning hos respondenterna att ledare ska föregå med gott exempel, är prestigelösa och har en vilja att hjälpa sina medarbetare vilket är i likhet med uppfattningen hos Bergman och Klefsjö (2020) om att det finns skillnader på ledare och chefer där ledare är personer som medarbetarna vill följa. Detta är en uppfattning som framkommit i resultatet både hos respondenter som rekryterar chefer och bekräftas av de chefer som intervjuats. Detta kan även liknas vid uppfattningen hos Štreimikienė m.fl. (2021) om att specifika personlighetstyper kan bidra till en hållbar organisationskultur.

Vidare framkommer det av det empiriska materialet att kvalitetskulturen och de grundläggande värderingarna i organisationen kommer från organisationens grundare vilket stämmer väl in på den uppfattning som delas av Bergman och Klefsjö (2020) där en kultur av offensiv kvalitetsutveckling vilar på en grund av engagerat ledarskap. Detta kan även liknas vid de 14 punkter som beskrivs av Deming (1982) och hur barriärer mellan avdelningar kan rivas för att alla inom organisationen ska se sig som en del av en helhet.

## **5.2 Utveckla emotionellt engagemang**

De flesta respondenter i den studerade organisationen beskriver hur organisationen har en stark företagsanda med gemensamma värderingar i form av exempelvis en vilja att hjälpa varandra och organisationens kunder. Detta kan liknas vid värderingar så som de beskrivs av Cronemyr m.fl. (2017) efter modellen av Schein (2009), och som bland annat innefattar de oskrivna regler som finns inom organisationen. Just att värderingarna, eller företagsandan, är oskriven framkommer i flera intervjuer där respondenterna menar att ingen riktigt vet vad

företagsandan är, eller som minst att den är svår att beskriva. Det kan även jämföras med hur kultur enligt Jahanian och Salehi (2013) är ett subjektivt fenomen som kan läras.

I likhet med Babelová och Vaňová (2014) ser även den studerade organisationen hur kvalitetskulturen kan användas för att uppnå organisationens mål. Enligt flera respondenter görs förvärv exempelvis med beaktning av just kvalitetskulturen i de företag som kan komma att förvärfas då det ses som viktigt att det inte är för stora olikheter, och istället belyser de vikten av att företag som förvärfas ska passa in i den kvalitetskultur som råder i den studerade organisationen. Detsamma gäller även omvänt där exempelvis en respondent från ett förvärvat bolag menar att just kvalitetskulturen i den studerade organisationen var en bidragande faktor till att de till slut gick med på att bli förvärvade. Bilden av en flexibel och entreprenörsdriven organisation som en nyckel till framgång delas även av Gimenez-Espin m.fl. (2013). Detta kan även liknas vid uppfattningen hos Samad m.fl. (2018) avseende hur organisationskultur och strategisk ledning sammanlänkas för att nå framgång i organisationens prestanda. Detsamma kan även jämföras med uppfattningen hos Kujala och Ullrank (2004) om att organisationskultur behöver sammanlänkas med kvalitetskultur för att uppnå ett framgångsrikt kvalitetsarbete. För den studerade organisationen är det högsta ledningen som är beslutsfattande kring förvärv och det framkommer i det empiriska materialet hur utöver lönsamhet och marknadsvärde just kvalitetskulturen är en nyckelfaktor för strategiskt partnerskap på lång sikt.

Den rådande kulturen i organisationen beskrivs utifrån det empiriska materialet som en miljö där lokala beslut får lov att fattas där det finns ett stort mått av eget ansvar hos regionchefer och andra beslutsfattare vilket i sin tur visar på en stor tillit till medarbetarna. Detta kan liknas vid en ad-hoc företagskultur som enligt Naranjo-Valencia m.fl. (2016) har en tydlig prägel av flexibilitet, förändring och kundfokus. Denna typ av kultur stimulerar till innovation och har inslag av entreprenörskap, kreativitet och risktagande vilka samtliga är delar som identifierats av det empiriska materialet, och där framförallt entreprenörskapet lyfts fram som en drivande faktor för framgång där bibehållen frihet för entreprenörerna ses som väsentlig. Den flexibla organisationskulturen kan även jämföras med Benishek och Lazzara (2019) och deras uppfattning om hur arbetstagare idag inte är lika bundna till traditionella arbetsformer och normer.

Huvuddelen av de fem kategorier för hållbar kvalitetsledning som identifierats av Lagrosen och Lagrosen (2019) stämmer in på den studerade organisationen. Utifrån det empiriska materialet framkommer att alla medarbetare ses som jämlika, exempelvis dels i form av att alla hjälper alla oavsett befattning och plats i organisationen, och dels för att ingen ser sig själv som för mer än någon annan. Det Lagrosen och Lagrosen (2019) benämner som innovativ dynamik med behovet av anpassning av verksamheten sker kontinuerligt genom de förvärv och nyetableringar både inom och utanför Sverige, som görs just för att möta kundbehovet både på kort och på lång sikt. Slutligen är även lärandet påtagligt i den studerade

organisationen genom exempelvis de mötesforum som finns för kunskapsutbyte, samt hur organisationen vid förvärv och nyetableringar är måna om att den personal som berörs blir en del av kvalitetskulturen och företagsandan, exempelvis genom ambassadörer som visar hur värderingarna kan manifesteras rent praktiskt (Lagrosen och Lagrosen, 2019). Sten (2023) belyser lärande som förutsättning för verkligt teamarbete där den samlade kompetensen, inklusive värderingar och normer, bidrar till framgång.

Systemtänkande där insikt finns om delarna i en organisation och hur de påverkar varandra ses av Sten (2023) samt Bergman och Klefsjö (2020) som en väsentlig och grundläggande faktor för att nå framgång. Det största fokuset på systemtänkande utifrån resultatet finns i kvalitetskulturen där det som de kallar för företagsandan ses som nyckeln till hjälpsamhet mellan avdelningar och regioner. Systemet i den studerade organisationen kan enligt respondenterna idag ses tydligare utifrån en samhörighet och kamratskap mellan medarbetarna snarare än utifrån uttalade processer och strukturer. Tvärtom framkommer det upprepade gånger utifrån det empiriska materialet hur det finns ett behov av ökad struktur i takt med att organisationen växer.

Centralt utifrån respondenternas uttryck avseende kvalitetskulturen är en faktor som de menar är svår att uttrycka med ord och som inom organisationen benämns som företagsandan. Denna företagsanda beskrivs utifrån termer som stolthet, engagemang, driv och hjälpsamhet. Denna beskrivning har flera likheter med de fem aspekter som enligt Sten (2023) är relevanta för en hållbar kvalitetskultur. I dessa aspekter finns omfamna hjärtat som menas med att det emotionella engagemanget, vilket är mycket påtagligt i de svar som finns från respondenterna i den studerade organisationen. Stolthet är en likhet som kan identifieras och som även betonas av Bäckström och Ingelsson (2015). Sten (2023) betonar även vikten av en balans mellan struktur och kultur där det i den studerade organisationen framhävs hur arbete bedrivs kontinuerligt för att säkerställa att kvalitetskulturen kan spridas i hela organisationen även vid förvärv och nyetableringar, under förutsättning att en kultur av entreprenörskap, frihet och flexibilitet bibehålls för att säkerställa att affärer fortsätter att göras i enlighet med organisationens värderingar.

## 6 Slutsatser

*I detta kapitel redovisas studiens slutsatser i relation till de frågeställningar som tagits fram i förhållande till studiens syfte.*

### 6.1 Hörnstensmodellen

Den första forskningsfrågan avsåg specifikt hur emotionellt engagemang tillsammans med hörnstenarna i Hörnstensmodellen kan bidra till integration av kvalitetskultur vid förvärv och nyetableringar av verksamhetsplatser.

Utifrån det empiriska materialet som framkommit under studien, och som i sin tur analyserats tillsammans med teori från tidigare forskning, är det tydligt hur hörnstenarna i Hörnstensmodellen samverkar med aspekten att utveckla emotionellt engagemang i syfte att integrera kvalitetskulturen i de platser som tillkommit vid förvärv och nyetableringar. Att utveckla emotionellt engagemang är inte något som görs i sig självt utan där behövs komponenter som exempelvis engagerat ledarskap där cheferna i organisationen aktivt arbetar med att föra ut företagsandan i organisationen, både hos befintliga och nytillkomna medarbetare.

Att skapa möjlighet för alla att vara delaktiga baseras på den positiva människosynen som finns inom organisationen, och både interna och externa kunder sätts i centrum i en organisationskultur som präglas av starkt kundfokus och en gemenskap mellan medarbetarna. I takt med att organisationen växer syns ett ökat behov av struktur för att kunna säkerställa kvalitetskulturen och företagsandans fortlevnad, vilket kan kopplas samman med arbete med processer och arbete med ständiga förbättringar. Det finns dessutom en nyckelaspekt vid faktabaserade beslut, där även kvalitetskulturen hos de förvärvade bolagen kan ses som en faktor för beslut om bolag ska förvärvas eller inte.

Det empiriska materialet från den studerade organisationen har visat en samstämmig bild av ett starkt emotionellt engagemang hos medarbetare och chefer, så att utveckla emotionellt engagemang blir i det aktuella fallet avseende de nytillkomna platserna med tillhörande medarbetare, alternativt att införliva samma emotionella engagemang i nytillkomna medarbetare på befintliga platser. I dessa avseenden är det en känslomässig koppling som behöver göras där varje medarbetare behöver känna sig som en del av ett enda stort team där varje person genuint känner för varandra och för organisationen som helhet. Det emotionella engagemanget är en aspekt som kompletterar Hörnstensmodellen vid just integration av kvalitetskultur vid förvärv och nyetableringar då det är ett område som tar upp aspekter som inte finns fullt ut i den befintliga Hörnstensmodellen, samtidigt som det är en

nyckelaspekt i organisationer som har en stark organisationskultur och där organisationskulturen ses som en framgångsfaktor för organisationens kvalitetsarbete.

## 6.2 Utveckla emotionellt engagemang

Den andra forskningsfrågan avsåg att besvara hur en organisation där en stark kvalitetskultur ses som en framgångsfaktor för kvalitetsarbetet kan arbeta för att integrera kulturen i verksamhetsplatser som tillkommit genom förvärv och nyetableringar.

De nyckelaspekter som framkommit genom att utveckla ett emotionellt engagemang kan utifrån undersökningen ses tillföra Hörnstensmodellen på en rad aspekter som är tillämpbara på den studerade organisationen. Företagsandan, eller kvalitetskulturen, finns i organisationen som en oskriven regel som beskrivs likartat men ändå med vissa variationer hos medarbetarna, och ändå är det kvalitetskulturen som i stort används för att uppnå organisationens mål, där företag förvärvas med kvalitetskulturen i beaktning. I den studerade organisationen finns en flexibel, entreprenörsdriven ad-hoc företagskultur med stor frihet för chefer att agera och leva ut företagsandan för ett framgångsrikt arbete. Just att kvalitetskulturen finns i var och en av medarbetarna, som drivs av chefer i alla led, och där alla ser sig som en del av ett enda team är något som gjort att kvalitetskulturen både lever och sprids inom organisationen och till de nya platserna som tillkommer.

Det emotionella engagemanget, och den stolthet som finns inom varje medarbetare skapar i sin tur ett engagemang till det stora kundfokus som finns både avseende interna kunder och externa kunder. I den studerade organisationen är flexibilitet även viktigt utifrån aspekten innovativ dynamik då möjligheten att snabbt kunna anpassa verksamheten efter kundens behov behöver finnas som ett hjälpmedel för att kunna driva kvalitetsarbetet framåt. Förutom det emotionella engagemanget kan det alltså vara en nyckelfaktor även att organisationsformen och det offensiva kvalitetsarbetet som helhet stöttar organisationen för att kunna uppnå kvalitet och kundnytta.

## 7 Diskussion

*Diskussionsavsnittet innehåller fyra delar, där studiens resultat diskuteras i förhållande till resultat, bidrag och metod. Avsnittet avslutas med resonemang och förslag på fortsatt forskning.*

### 7.1 Resultatdiskussion

Utifrån analysen är det tydligt att teorier och resultat från tidigare forskning kan bekräftas där den studerade organisationen passar väl in i den flexibla ad hoc organisationskultur som enligt Ismail m.fl. (2018) är gynnsam för den entreprenörsdrivna, snabba och kundfokuserade kvalitetskultur som funnits med i organisationen ända sedan dess grundande fram tills dagens väsentligt större organisation. Det stämmer även tydligt in på uppfattningen som Gimenez-Espin m.fl. (2013) har avseende hur en organisationskultur med offensiv kvalitetsutveckling kan skapas utifrån en flexibel organisationsform i likhet med den studerade organisationen.

Uppsatsens bidrag till forskningen blir att studera hur Hörnstensmodellen, så som den beskrivs av Bergman och Klefsjö (2020), som en specifik modell för offensiv kvalitetsutveckling kan användas i en flexibel entreprenörsdriven och snabbt växande organisation, och där en ytterligare hörnsten i form av att utveckla emotionellt engagemang kan komplettera Hörnstensmodellen i avseendet att sprida och integrera den kvalitetskultur som driver kundfokus och kvalitetsarbetet framåt. Detta bygger vidare på det förslag till vidare forskning som föreslås av Sten (2023) avseende att lägga till utvecklande av emotionellt engagemang som en sjunde hörnsten i Hörnstensmodellen, och är något som undersökts inom ramen för detta examensarbete och den kontext som är specifik för den studerade organisationen.

Det är även intressant att se hur andra källor som kompletterar Hörnstensmodellen och beskriver komponenter till de olika hörnstenarna kan samverka och fungera tillsammans med den föreslagna sjunde hörnstenen i form av att utveckla emotionellt engagemang. Detta stärker tidigare forskning avseende hur en organisation kan ses som ett enda system där delarna av en organisation samverkar med varandra (Bergman och Klefsjö, 2020). Detta examensarbete bidrar vidare med att visa hur organisationskultur enligt Babelóvá och Vaňová (2014) kan användas för att uppnå organisationens mål, samt hur organisationskultur tillsammans med strategisk ledning enligt Samad m.fl. (2018) kan användas för att nå framgång i organisationens prestanda. Även här kan likheter ses avseende hur en övergripande modell för offensiv kvalitetsutveckling kan gynna just implementeringen av kvalitetskulturen hos medarbetarna, och där är Hörnstensmodellen ett exempel som skulle kunna fungera som ett komplement.

Slutligen är det viktigt att komma ihåg att emotionellt engagemang är en känslomässig faktor som finns inneboende i varje individ, och därmed blir det viktigt att beröra hjärtat hos medarbetarna för att skapa en vilja att anamma den rådande företagsandan och kvalitetskulturen, varför att utveckla ett emotionellt engagemang passar in som komplement till Hörnstensmodellen och således blir relevant att studera i relation till densamma (Sten, 2023). Samtidigt är Hörnstensmodellen en bred modell för offensiv kvalitetsutveckling som kan appliceras i alla organisationsformer (Bergman och Klefsjö, 2020) och där kan en kritisk fråga vara ifall en sjunde hörnsten i Hörnstensmodellen i form av att skapa emotionellt engagemang verkligen är applicerbart på just alla typer av organisationer. I detta examensarbete har Hörnstensmodellen studerats, med att utveckla ett emotionellt engagemang som komplement till densamma, på en organisation som författarna utifrån tidigare forskning bedömt som relevant för applicering av just denna utökade modell. Ett bidrag till forskningen har således blivit applicering av den utökade Hörnstensmodellen på specifikt den organisationstyp som studerats.

## 7.2 Bidragsdiskussion

Då det redan i introduktionen av detta examensarbete identifierats att det enligt Jemison & Sitkin (1986) och Cartwright och Schoenberg (2006) finns organisationer som kontinuerligt införskaffar nya verksamhetsplatser genom exempelvis förvärv och nyetableringar är det intressant att studera hur organisationer kan växa samtidigt som de bibehåller och sprider sin kvalitetskultur i de tillkommande verksamhetsplatserna. Det blir därmed ett viktigt bidrag till forskningen att studera en enskild organisation där den starka organisationskulturen enligt dem själva är nyckeln till deras höga kvalitet, och där utmaningen är att tillse att denna sprids och integreras i de förvärv och nyetableringar som kontinuerligt genomförs.

I detta examensarbete har vi studerat specifikt hur en organisation kan använda sig av Hörnstensmodellen i kombination med att utveckla ett emotionellt engagemang för att integrera en existerande kvalitetskultur präglad av entreprenörsanda, kundfokus, flexibilitet och hjälpsamhet även till de tillkommande verksamhetsplatserna. En möjlighet som vi identifierat utifrån de slutsatser som kunnat dras av denna studie är hur liknande organisationer kan få värde av densamma för att kunna växa snabbt och samtidigt sprida kvalitetskulturen i kombination med ett offensivt kvalitetsarbete. Både den studerade organisationen, och andra organisationer som präglas av liknande organisationsform och tillväxt, skulle kunna dra nytta av att applicera Hörnstensmodellen i kombination med att utveckla ett emotionellt engagemang för att nå framgång i integration av kvalitetskultur i de tillkommande verksamhetsplatserna. Då kvalitetskulturen dessutom syftar till att driva ett offensivt kvalitetsarbete och ökad kundnöjdhet innebär det att effekten av detta arbete även kan ge positiva effekter till organisationens kunder och intressenter vilket skapar ytterligare bidrag till samhällsutvecklingen.

De begränsningar vi har identifierat är hur organisationen som studerats är väldigt specifik i sin organisationskultur och organisationsform, och därmed kan det antas att samma slutsatser inte skulle kunna gälla för andra organisationer som inte präglas av samma entreprenörsanda och flexibla ad hoc struktur som den studerade organisationen.

### 7.3 Metoddiskussion

Den metod som valdes för denna studie var en kvalitativ tvärsnittsstudie av en enskild organisation präglad av en stark kvalitetskultur driven av kundfokus, entreprenörsanda och flexibilitet. Det är författarnas bedömning att den studerade organisationen passade särskilt bra för att studera just hur kvalitetskultur i syfte att uppnå offensiv kvalitetsutveckling kan integreras i nya verksamhetsplatser. Detta då den studerade organisationen både var snabbt växande med nya verksamhetsplatser som tillkom kontinuerligt genom förvärv och nyetableringar, samt att den studerade organisationen präglades av en mycket stark kvalitetskultur som utifrån den empiriska undersökningen identifierades av respondenterna som nyckeln till framgång i organisationens kvalitetsarbete.

Som vetenskaplig ansats valdes deduktiv ansats då författarna avsåg att undersöka hur utvecklande av emotionellt engagemang kan fungera som ett komplement till Hörnstensmodellen för en organisation där en stark kvalitetskultur bidrar till organisationens offensiva kvalitetsarbete, och där organisationen dessutom är snabbt växande med kontinuerligt tillkommande verksamhetsplatser. Med bakgrund till detta har författarna gjort bedömningen att den valda metoden fungerat väldigt väl då det breda dataunderlaget varit tillräckligt för att tematiseras in i de sju kategorier som bildats genom deduktiv ansats utifrån Hörnstensmodellens delar med tillägget att utveckla emotionellt engagemang. En induktiv ansats hade inneburit att kategorierna istället utformats utifrån intervjuerna och med anledning av detta hade Hörnstensmodellen med tillägget att utveckla emotionellt engagemang eventuellt inte kunnat applicerats som grund varför författarna bedömde att induktiv ansats inte var tillämpbar inom ramen för undersökningen då jämförelse med Hörnstensmodellen med tillägget att utveckla emotionellt engagemang var en central del av arbetets syfte och frågeställningar (Bryman, 2018).

Bredden av roller samt mängden av respondenter gav ett brett och utförligt dataunderlag i syfte att säkra reliabilitet då liknande roller skulle kunna finnas i motsvarande organisationer. Detta har även säkerställt validiteten av undersökningen då dataanalys kunnat göras utifrån den data som samlats in och där empirisk mättnad kunnat uppnås inom ramen för undersökningens syfte.

De respondenter som valdes ut var alla rekommenderade av den centrala kontaktpersonen som författarna hade kontakt med på den studerade organisationen. Detta var positivt då en



bredd av respondenter kunnat identifierats av en person som känner till organisationen bättre än författarna. Dock hade ett annat urval av respondenter kunnat göras ifall det gjorts av författarna själva. En negativ aspekt av att deltagarna blev rekommenderade att delta skulle kunna vara att respondenterna känt sig tvingade att delta i studien.

Det gjordes även en avgränsning till att endast studera den svenska organisationen, och resultatet hade kunnat bli annorlunda om respondenter från fler länder involverats. Samtliga respondenter hade någon form av stödfunktion alternativt chefsroll inom den studerade organisationen och undersökningen hade kunnat kompletteras genom datainsamling även från de medarbetare som utför organisationens tjänster. Insamling av data från denna större grupp inom organisationen hade exempelvis kunnat göras antingen genom ytterligare intervjuer, eller genom enkätundersökning.

Respondentvalidering användes inom ramen för denna studie vilket varit positivt då det varit möjligt att bekräfta resultatet samt möjliggjort för respondenterna att lämna återkoppling på sin individuella data. I några fall föranledde respondentvalideringen reducering av citat och det är möjligt att citaten bibehållits om inte respondentvalideringen genomförts.

## **7.4 Förslag till fortsatt forskning**

Under den empiriska undersökningen framkom det att ett flertal respondenter delade uppfattningen kring hur mer struktur behövdes för att säkerställa fortsatt integration av företagsandan i takt med att organisationen växer. Det framkom dessutom att flera olika tillvägagångssätt applicerats eller önskats för att uppnå mer struktur, exempelvis genom införandet av ISO 9001 kvalitetsledningssystem och tillsättandet av ett flertal roller för att arbeta med kvalitet, processer och rutiner. Det hade varit intressant att som fortsatt forskning undersöka ifall ökad struktur ger förbättrad integration och spridning av kvalitetskulturen i en snabbväxande organisation som präglas av en stark kvalitetskultur, och där kvalitetskulturen ses som en nyckel till kvalitet vid tjänsteleveransen. I ett sådant exempel på fortsatt forskning är det även intressant att undersöka ifall ökad struktur på något sätt påverkar kvalitetskulturen och den entreprenörsanda och flexibilitet som står som en grundläggande faktor i just den typ av organisationsform som varit gynnsam för den studerade organisationen avseende att sprida och efterleva kvalitetskulturen.

Det framkom även under den empiriska undersökningen att resurser och en ny roll tillsatts för att arbeta med kvalitetskulturen i andra länder än Sverige för de verksamhetsplatser som tillkommit där i samband med förvärv och nyetableringar. Det hade varit intressant att undersöka effekten av en sådan satsning och se om kvalitetskulturen kan spridas även utanför Sverige, samt vilka tillvägagångssätt som kan användas i det avseendet.

## Referenslista

- Babeřová, Z. G. & Vařová, J. (2014). Crucial Role of Corporate Culture to Align Organizational Goals with Economic Success. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(4), 241–250.
- Behn, R.D. (2003). Why measure performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63:5, 586-606. <https://eds-p-ebSCOhost-com.proxybib.miun.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=23791425-3e49-40f9-8144-e6a7c115da6f%40redis>
- Benishek, L. E. & Lazzara, E. H. (2019). Teams in a New Era: Some Considerations and Implications. *Frontiers in psychology*, 10, 1006. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01006>
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bloch, E., & Elmgart, A. (2017). *Kundfokus: skapa kundvärde och hållbara resultat*. Stockholm: Liber.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bäckström, I. & Ingelsson, P. (2015). Is there a relationship between Lean Leaders and healthy co-workers? *Quality Innovation Prosperity*, 19(2), 123-136. <https://doi.org/10.12776/QIP.V19I2.609>
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management*, 17. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x
- Cronemyr, P., Bäckström, I., & Rönnbäck, Å. (2017). Quality culture deployment: using behaviours to explain, diagnose and improve a quality culture. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4), 498–518. <https://doi.org/10.1108/IJQSS02-2017-0008>
- Deleryd, M. Deltin, J. & Klefsjö, B. (1999). Critical factors for successful implementation of process capability studies. *Quality Management Journal*, 6:1, 40-59. <https://doi.org/10.1080/10686967.1999.11918877>
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Elg, M. (2022). *Förstå, förutse och förbättra- om mätningar och dataanalys för verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 678–692. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>

- Hallin, A., Olsson, A., & Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Hernes, T. (2014). *A Process Theory of Organization* (1st ed.). Oxford: University Press.
- Ingelsson, P. (2013) *Creating a Quality Management Culture: Focusing on Values and Leadership* [Doktorsavhandling, Mittuniversitetet]. DiVA. <https://miun.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A592550&dswid=-672>
- International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems—Requirements (ISO Standard No. 9001:2015)*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Ismail, M., Baki, N.U. & Omar, Z. (2018). The Influence of Organizational Culture and Organizational Justice on Group Cohesion as Perceived by Merger and Acquisition Employees. *Organizations and Markets in Emerging Economies*. 9. 233-250. DOI: <https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00012>
- Jahanian, R., & Salehi, R. (2013). Organizational Culture. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2(3), 30–39. DOI:10.6007/IJARPED/v2-i3/82
- Jemison, D., & Sitkin, S. (1986). Acquisitions: the process can be a problem. *Harvard Business Review*, Vol. 64, issue 2. <https://hbr.org/1986/03/acquisitions-the-process-can-be-a-problem>
- Juhl, H.J., Kristensen K., & Østergaard, P. (2002). Customer satisfaction in European food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services* 9, 327–334. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00014-0](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00014-0)
- Kano, N., Seraku, N. & Takahashi, F. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Quality*, 14, No 2, 39-44. [https://doi.org/10.20684/quality.14.2\\_147](https://doi.org/10.20684/quality.14.2_147)
- Kondo, Y. (1999). Quality and Humanity. *The TQM Magazine*, Vol. 11, Issue 6, pp. 384-388.; <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1108/09544789910287665>
- Kujala, J. & Ullrank, P. (2004) Total Quality Management as a Cultural Phenomenon. *Quality Management Journal*, 11:4, 43-55, DOI: 10.1080/10686967.2004.11919132
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing (2:a upplagan)*. London: Sage Publications Ltd.
- Lagrosen, Y. & Lagrosen, S. (2019): Creating a culture for sustainability and quality – a lean-inspired way of working. *Total Quality Management & Business Excellence*, DOI: 10.1080/14783363.2019.1575199

- Ljungberg, A. & Larsson, L. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling. Varför-vad-hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Peterson McIntyre, M. (2015) Att älska sitt jobb – om passion entusiasm och brist på företagsanda. *Svensk etnologisk tidskrift*, 24, 3-4. [https://www.researchgate.net/publication/378465012\\_Att\\_alska\\_sitt\\_jobb\\_Om\\_passion\\_entusiasm\\_och\\_brist\\_pa\\_foretagsanda](https://www.researchgate.net/publication/378465012_Att_alska_sitt_jobb_Om_passion_entusiasm_och_brist_pa_foretagsanda)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education Limited.
- Samad, S., Alghafis, R., & Al-Zuman, A. (2018). Examining the effects of strategic management and organizational culture on organizational performance. *Management Science Letters*, 8(12), 1363–1374. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.003>
- Schein, E.H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco: Jossey-Bass
- Sten, L-M. (2023). *A Deeper Understanding of Real Teamwork and Sustainable Quality Culture* [Doktorsavhandling, Mittuniversitetet]. DiVA. <https://miun.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1807082&dswid=4815>
- Štreimikienė, D., Mikalauskienė, A., Digrienė, L., & Kyriakopoulos, G. (2021). Assessment of the role of a leader in shaping sustainable organizational culture. *Amfiteatru Economic*, 23(57), 483–503. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/483>
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Hämtad 13 april, 2024 från <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249–267. <https://doi.org/10.1002/job.593>
- Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Edinburgh: Pearson education limited.

## Bilaga 1. Informationsbrev till respondenter

Hej,

Vi heter Emil och Peter och är studenter på Mittuniversitetet där vi studerar till en Magisterexamen på programmet Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling.

Som en sista del i utbildningen kommer vi genomföra ett examensarbete i form av ett projekt där vi vill undersöka hur ni arbetar med kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring i samband med er snabba tillväxt och stora geografiska spridning.

Syftet med studien är att undersöka hur verksamheter som kontinuerligt införskaffar nya verksamhetsplatser inom sin organisation kan arbeta för att effektivt integrera nya platser i verksamheten för att säkerställa kvalitet i leverans av organisationens produkter.

Ditt deltagande är helt frivilligt och du kan även välja att hoppa av senare under undersökningens gång om du så skulle önska, dessutom utan att behöva uppge anledning för detta. Det vi önskar genomföra är en intervju med dig där vi kommer ställa frågor, och vi tillsammans kommer undersöka framgångsfaktorer och förbättringsområden inom relevanta delar där du arbetar och har insikter som är av värde för att besvara studiens syfte.

Dina personuppgifter kommer behandlas strikt konfidentiellt. De intervjuer som genomförs kommer i första hand att spelas in för att vid ett senare tillfälle kunna analyseras, och för att säkerställa att de uppgifter som framkommer under intervjun förstås på rätt sätt. Vid början av intervjun kommer du tillfrågas om du samtycker till att intervjun spelas in. Du kan när som helst välja att avsluta intervjun eller be om att få avsluta ljudupptagningen. Senare när examensarbetet publiceras kommer alla som intervjuas, liksom organisationen som undersöks, att anonymiseras för att säkerställa att det inte går att härleda intervjusvar till enskilda individer.

Intervjumaterialet kommer endast att användas i forskningssyfte och kommer inte delas med någon tredje part eller användas på annat sätt än för detta ändamål.

Vänligen svara på mail alternativt bekräfta på annat sätt att du samtycker till din medverkan i studien.

Slutligen vill vi meddela att vi ser fram emot att träffa just dig och hoppas att du tycker det ska bli intressant att delta i studien.

## Bilaga 2. Intervjuguide

### Information

- Informera om intervjuens syfte.
- Informera respondenten om att det är frivilligt att svara på frågor och att medverkan när som helst kan avbrytas utan att skäl behöver uppges.
- Informera om, och begär samtycke till, att intervjun spelas in.

### Bakgrund

- Vad heter du?
- Vad är din roll inom organisationen?
- Hur skulle du beskriva dina egna arbetsuppgifter?
- Vad har du haft för roller tidigare, om några?
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?
- Vad är din syn på din organisation och din roll?

### Generellt om organisationen

- Hur skulle du beskriva organisationen du arbetar inom?
- På vilka sätt har du kommit i kontakt med förändringar inom organisationen avseende exempelvis flytt av en verksamhetsplats, alternativt införlivning av nya verksamhetsplatser eller bolag i organisationen?
- Vad har varit målsättningen med arbetet av införlivning av nya platser?
- På vilket sätt har du själv varit delaktig i den processen?
- På vilket sätt har du påverkats av den processen?
- Hur har informationen hanterats under processens gång?
- Hur har chefer och företagsledning varit delaktiga i processen?

### Verktyg

- Vilka verktyg eller konkreta arbetssätt har använts i syfte att nå framgång i denna typ av projekt?
- Hur har ledningssystemet använts för att införliva verksamhetsplatsen i organisationen?
- Hur har stödet sett ut från organisationens centrala funktioner?
- Hur har implementering av system, rutiner och annan dokumentation implementerats i de nya platserna?

### Kundfokus

- Hur har arbetet med kundfokus bedrivits på nya platser?
- Vilka anpassningar har gjorts för att nya platser ska arbeta med kundfokus på ett likformigt sätt som övriga organisationen?
- Hur säkerställs att kundupplevelsen blir enhetlig inom organisationen?

### Avslutande frågor

- Hur skulle du beskriva resultatet?
- Är du nöjd med resultatet?
- Vad hade kunnat göras annorlunda för att det skulle bli bättre?

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

- Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.
- Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (Endast arkivering i DiVA).

Östersund, 2024-06-02

.....  
Ort och datum

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling / KA005A, Kvalitetsledning AV, Examensarbete

.....  
Program/Kurs

Emil Burman & Peter Nilsson

.....  
Namn (alla författares namn)

Emil Burman: 1987

Peter Nilsson: 1988

.....  
Födelseår (alla författares födelseår)

## **Publiceringsvillkor**

### **1. Mittuniversitetet är anslutet till DiVA (Digitala Vetenskapliga Arkivet).**

DiVA är ett digitalt repositorium för registrering och lagring av forskningspublikationer och självständiga arbeten, med möjlighet att göra handlingarna publika.

### **2. Genom att författarens verk laddas upp och publiceras i DiVA görs det tillgängligt för allmänheten.**

Uttrycket "tillgängligt för allmänheten" betyder att i princip alla och envar har möjlighet att ta del av verket. Forskarsamhället räknas i den meningen till "allmänheten". Författaren behåller sin upphovsrätt, och allmänhetens nyttjande av informationen i DiVA regleras av Upphovsrättslagen. (Se även Pkt 9)

### **3. Författaren svarar själv för att han/hon innehar erforderlig upphovsrätt för att publicera verket i DiVA.**

Eftersom författaren inte överlåter någon del av upphovsrätten, står Lärosätet/DiVA utan ansvar för eventuella brott mot upphovsrättsliga regler avseende författarens verk. Lärosätet tillhandahåller enbart en plattform, vilket innebär att författaren är "den som publicerar" i DiVA.

### **4. Examinator ansvarar för att det examinerade verket i fulltext skickas till berörd fakultetshandläggare.**

Författaren ansvarar sedan själv för att verket har godkänts för publicering; avhandlingar, examensarbeten och liknande måste vara godkända för publicering innan de får läggas ut i DiVA. Fakultetshandläggare ansvarar för att ladda upp och publicera godkänd fulltext i DiVA.



**5. Publiceringen i DiVA vilar på icke-kommersiella grunder.**

Lärosätet debiterar ej författaren några avgifter för publiceringen i DiVA. Författaren har inte rätt till ekonomisk ersättning från Lärosätet för publiceringen i DiVA. Lärosätet har inte rätt att ta ut avgifter för allmänhetens användning av författarens verk i DiVA.

**6. Lärosätet har rätt att ta bort författarens verk från DiVA om författaren bryter mot Publiceringsvillkoren.**

Enligt Lärosätets anvisningar för publicering i DiVA är författaren skyldig att ta del av och godkänna Publiceringsvillkoren. Detta bekräftas genom knapptryckning i DiVA:s registreringsmodul, vid uppladdning av fulltextfil.

**7. Den som lägger upp fulltext i DiVA svarar för att samtliga författare till verket informerats om och godkänt Publiceringsvillkoren.**

Denna punkt reglerar ansvarsförhållandena vid flerförfattarverk samt sådana fall där någon annan än författaren, på dennes uppdrag, lägger in verket i DiVA.

**8. Författaren har möjlighet att avstå från delar av sin förfoganderätt till verket.**

Genom att förse verket med särskild licens, till exempel av typen Creative Commons, kan författaren ge användarna rättighet att använda verket inom vidare ramar än vad som gäller enligt Upphovsrättslagen.

**9. Publiceringsvillkoren gäller i tillämpliga avseenden även om Lärosätet övergår till annan systemlösning än DiVA.**

Metadata och uppladdade filer överförs i sådana fall till det nya systemet.