

## Allas delaktighet 2.0

Är Teal det nya sättet att leda för kvalitet?

Jeanette Johansson & Pernilla Kettunen

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år VT/2024:

Handledare: Johan Lilja

Examinator: Håkan Wiklund

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp



## Förord

---

Efter två års distansstudier på Magisterprogrammet i Kvalitets- och Ledarskapsutveckling på Mittuniversitet så avslutar vi med detta examensarbete som vi valt att kalla "Allas delaktighet 2.0. Är Teal det nya sättet att leda för kvalitet?". Intresset för självledarskap och kvalitetsfrågor har funnits med oss hela studietiden och intresset för att utforska det mer har vuxit under utbildningens gång. Att finna organisationsformerna Teal, Holacracy och Sociocracy har varit att finna svaret på många frågor som snurrat inom oss. Ett stort tack till vår handledare Johan Lilja för att du introducerade Teal för oss och tack för din kunniga och inspirerande handledning under denna termin.

Vi vill tacka våra respondenter runt om i Europa för att de bidragit med kunskap och insikter till denna studie och tagit sig tid att träffa oss.

Ett särskilt stort tack vill vi rikta till Alicia Medina. Tack för att du har bidragit med din tid, din värdefulla kunskap, ditt engagemang och att du har öppnat dörrar åt oss.

*"Inget är så svårt att hantera, så svårt att leda, så osäkert att få till framgång som att försöka få till stånd en ny tingens ordning..."*

-Niccolò Machiavelli, 1469

Östersund i Maj 2024

Jeanette Johansson & Pernilla Kettunen

# Sammanfattning

---

Dagens samhälle förändras i en allt snabbare takt, ett samhälle präglad av finansiella problem, klimathot och en allt mer instabil omvärld. För att en organisation ska hinna med i utvecklingen och vara attraktiv som arbetsplats är en förflyttning från gamla hierarkiska strukturer till mer platta organisationer präglade av självorganisering och medledarskap fördelaktig. Denna studie syftar till att bidra med kunskap till hur kvalitetsarbetet fungerar i organisationer som strävar mot självbestämmande och minskad förekomst av chefsroller till förmån för självorganisering. Inledningsvis genomfördes en litteraturstudie för att finna relevant teori i ämnet. Vetenskapliga artiklar söktes med nyckelorden Teal, holacracy, sociocracy, medledarskap, självledarskap, chefslöst, självstyrande team, offensiv kvalitetsutveckling. Studien utfördes med en kvalitativ forskningsstrategi. Data har samlats in genom litteratursökning och semistrukturerade intervjuer. Data från intervjuerna sammanställdes i släktskapsdiagram där olika teman kunde identifieras såsom motivation, självbestämmande, kundfokus, kompetens, hållbarhet och framtid. Studiens resultat visar på att kvalitetsarbetet är allas ansvar. I en organisation som tillämpar självorganisering är kvalitetsarbetet naturligt integrerat i verksamheten vilket upplevs öka ansvarskänsla och ägandeskap över arbetsuppgifterna vilket medför en ökad måluppfyllelse. Studiens resultat visar att Teal-organisationer har hög grad av delaktighet. Kärnan i Teal är transparens, självorganisering och en lärande kultur. Genom att medarbetarna inte begränsas av hierarki och fasta roller utan organiserar sig i chefslösa team bidrar det till en ökad arbetstillfredsställelse. Medarbetarna tillåts testa nya roller, utveckla hela sin kompetens och bidra till andras utveckling. I studien framkommer det även att Teal kan leda till ökade affärsresultat.

Nyckelord: Teal, Medledarskap, Självledarskap, Chefslöst, Självstyrande team, Offensiv kvalitetsutveckling, Holacracy, Sociocracy

## Abstract

---

Today's society is changing at an ever-increasing pace, a society characterized by financial problems, climate threats and an increasingly unstable world. In order for an organization to keep up with development and be attractive as a workplace, a move from old hierarchical structures to more flat organizations characterized by self-organization and co-leadership is beneficial. This study aims to contribute knowledge to how quality work works in organizations that strive to self-determination and reduced prevalence of managerial roles in favor of self-organization. Initially, a literature review was conducted to find relevant theory in the subject. Scientific articles were searched with the keywords Teal, Holacracy, Sociocracy, Co-leadership, Self-leadership, Managerless, Self-managing team, TQM. The study was carried out with a qualitative research strategy with reference to the purpose of the study. Data were collected through literature search and semi-structured interviews. Data from the interviews were compiled in an affinity chart where different themes could be identified such as motivation, self-determination, customer focus, competence, sustainability and future. The results of the study shows that quality work is everyone's responsibility. Quality work is naturally integrated into the business, which is perceived to increase a sense of responsibility and ownership of the work tasks, which leads to increased goal fulfillment. The results of the study show that Teal organizations have a high degree of participation. At the core of Teal is transparency, self-organization, and a learning culture. By not limiting employees by hierarchy and fixed roles, but by organizing themselves in managerless teams, it contributes to increased job satisfaction. Employees are allowed to try out new roles, develop their entire skills and contribute to the development of others. The study also shows that Teal can lead to increased business results.

Keywords: Teal, Co-leadership, Self-leadership, Managerless, Self-managing team, TQM, Holacracy, Sociocracy

## Begreppsförklaringar/Ordlista

AGIL	Lättrörlig och flexibel. Teamet arbetar i processorienterat i korta cykler. En agil ledare ska skapa förutsättningar och sätta ramen för hur medarbetarna i teamet ska arbeta. Teamet ska få arbeta självständigt.
AUTONOMI	Innebär självbestämmanderätt, oberoende, inom flera områden som till exempel territorium, politik och taktik.
HOLACRACY	Holacracy är en metod för decentraliserad ledning och organisatorisk styrning, som gör anspråk på att distribuera auktoritet och beslutsfattande genom självorganiserande team snarare än att vara indelad i en ledningshierarki.
INTERN KUND	Inom kvalitetsutvecklingen benämner man ofta medarbetaren som intern kund.
ITERATIV	Förbättringar görs i omgångar och utvärderas kontinuerligt.
MEDLEDARSKAP	Medarbetarna övertar en del av ledarskapet.
PDSA	Plan-Do-Study-Act, Demings förbättringscykel.
SJÄLVORGANISERING	Medarbetarna har mandat att själva ta strategiska beslut och hantera sina arbetsuppgifter utan direkt övervakning. Det är team präglade av en hög grad av deltagande och samarbete där medlemmarna gemensamt sätter mål, planerar arbete och löser problem.
SOCIOCRACY	Sociocracy är en teori om styrning som syftar till att skapa psykologiskt trygga miljöer och produktiva organisationer.
TEAL	Självstyrande, syftesdriven organisation.
TQM	Total Quality Management, den svenska motsvarigheten är Offensiv kvalitetsutveckling.

# Innehållsförteckning

---

<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 Inledning.....	1
1.2 Problem .....	3
1.3 Syfte.....	3
1.4 Frågeställningar .....	3
1.5 Studiens avgränsningar .....	4
1.6 Disposition.....	4
<b>2 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER .....</b>	<b>5</b>
2.1 Kvalitetsteknik.....	5
2.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling .....	5
2.2 Ständiga förbättringar .....	7
2.2.1 Demings förbättringscykel - PDSA.....	8
2.3 Delaktighet .....	9
2.3.1 Kundupplevelse och nöjdhet.....	9
2.4 Organisation .....	10
2.4.1 Kultur och värderingar .....	11
2.4.2 Förändringsledning .....	12
2.4.3 Medarbetarskap.....	12
2.4.4 Självledarskap.....	14
2.4.5 Psykologisk trygghet.....	15
2.5 Motivation .....	15
2.6 Covid-19-pandemin.....	16
2.7 Sociocracy.....	16
2.8 Holacracy.....	17
2.9 Teal .....	17
2.9.1 Självstyrande team.....	18
2.9.2 DP-modellen.....	20
2.9.3 Självorganiserande organisationer.....	20
<b>3 Metod .....</b>	<b>22</b>
3.1 Litteratursökning.....	22
3.2 Vetenskaplig ansats.....	22
3.2.1 Filosofisk världsbild .....	22
3.2.2 Design - Kvalitativ strategi.....	23
3.2.3 Fenomenologi .....	23
3.2.4 Forskningsmetod.....	23
3.2.5 Deduktion, induktion och abduktion .....	24

3.3 Studiens genomförande .....	24
3.3.1 Urval av informanter .....	25
3.3.2 Missivbrev .....	25
3.3.3 Datainsamling.....	26
3.4 Etiska överväganden .....	27
3.5 Validitet och Reliabilitet .....	28
3.6 Förförståelse.....	29
3.7 Analys .....	29
3.7.1 Kodning av data.....	29
<b>4 Resultat och analys .....</b>	<b>31</b>
4.1 Hur möjliggörs, eller hindras, kvalitetsarbetet av nya sätt att arbeta och organisera?.....	31
4.1.1 Kundfokus.....	31
4.1.2 Lärande organisationer .....	32
4.1.3 Ansvar och kontroll .....	33
4.1.4 Självbestämande .....	34
4.1.5 Hållbarhet.....	34
4.2 På vilka sätt kan självorganisering bidra till en ökad delaktighet?.....	35
4.2.1 Motivation.....	35
4.2.2 Organisation .....	36
4.3 Vad möjliggör en framgångsrik omställning i denna riktning?.....	38
4.3.1 Rutiner och struktur .....	38
4.3.2 Utbildning.....	39
4.3.3 Transparens och mandat.....	39
4.3.4 Kultur och värderingar .....	39
4.3.5 Hinder mot Teal.....	41
4.4 Framtid .....	42
<b>5 Diskussion .....</b>	<b>44</b>
5.1 Resultatdiskussion.....	44
5.1.1 Hur möjliggörs, eller hindras, kvalitetsarbetet av nya sätt att arbeta och organisera?.....	44
5.1.2 På vilka sätt kan självorganisering bidra till en ökad delaktighet?.....	47
5.1.3 Vad möjliggör en framgångsrik omställning i denna riktning? .....	48
5.1.4 Framtidsönskningar.....	49
5.2 Bidragsdiskussion .....	49
5.3 Metoddiskussion .....	50
<b>6 Slutsats och rekommendationer .....</b>	<b>52</b>
6.1 Slutsatser .....	52
6.1.1 Hur möjliggörs, eller hindras, kvalitetsarbetet av nya sätt att arbeta och organisera?.....	52



6.1.2 På vilka sätt kan självorganisering bidra till en ökad delaktighet?.....	53
6.1.3 Vad möjliggör en framgångsrik omställning i denna riktning? .....	54
6.2 Rekommendationer.....	55
6.3 Framtida forskning .....	55
<b>Referenser .....</b>	<b>57</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>61</b>

# 1. INTRODUKTION

---

*I detta kapitel ges läsaren en bakgrund av ämnet och en introduktion till studien. Därefter presenteras syftet med studien, problembeskrivning och forskningsfrågor samt avgränsningar. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsens uppbyggnad.*

## 1.1 Inledning

I början av 1900-talet presenterade Frederick Winslow Taylor sina fyra principer som behandlade ett antal teorier för hur man kan utveckla och öka produktiviteten genom specialisering. Taylors idéer beskrivs av Nilsson m.fl. (2018) som nytänkande för tidseran och gav nya perspektiv på dåtidens ledarskap då han ifrågasatte inlärd sätt att leda. Taylor har haft stor betydelse för Human Resources, särskilt avseende utbildning och utveckling, även om Taylorismen blivit starkt kritiserad lever delar av tankarna kvar i dagens organisationer speciellt med fokus på kompetensutveckling (Nilsson m.fl. 2018). Bergman och Klefsjö (2020) beskriver hur delar av kvalitetstekniken har sitt ursprung i Taylors teorier. På 1920-talet utvecklades dåtidens kvalitetsteknik till något som kan förklaras som två skolor; den deterministiska skolan samt skolan för ständiga förbättringar. Den deterministiska skolan, grundade sig på Taylorismen och hade fokus på kontroll (Bergman & Klefsjö, 2020). Skolan för ständiga förbättringar utgår från Walter. A. Shewharts idéer om hur man kan använda statistiska verktyg med syfte att kontrollera kvaliteten och hitta möjligheter till förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020).

Eriksson m.fl. (2016) sammanfattar hur kvalitetsutvecklingen har utvecklats det senaste århundradet utifrån sex faser som utvecklades av Lengnick - Hall; hantverk, inspektion, statistisk kvalitetskontroll, kvalitetssäkring, strategisk kvalitetsledning samt hållbar konkurrenskraftig kvalitet. Författarna beskriver vidare hur flera av idéerna kring standardisering, basera beslut på fakta, minskning av avfall och kundorientering har sitt ursprung i Taylors principer. På 1980 och 1990-talet pågick den strategiska fasen under vilken TQM utvecklades. TQM definieras av författarna som "a system's approach to creating a customer - focused and process - focused organization in which processes are continually improved" (Eriksson m.fl. 2016, s 1205).

Kopplat till kvalitet har det tillkommit fler aspekter och perspektiv så som exempelvis hållbarhet. Eriksson m.fl. (2016) konstaterar att det krävs mer forskning inom framförallt tre områden, bland annat hur man organiserar och fördelar ansvar för arbetet med kvalitetsledning. Författarna lyfter att en av de största utmaningarna framåt är "to make the organization agile and adaptable to rapid changes within the business environment" (Eriksson m.fl. 2016, s 1214).

Wolvén (2012) beskriver hur framtidens organisationer kommer att behöva tillvarata och utveckla mänskliga resurser genom kompetensutveckling, en delegerande och kommunicerande

organisationsstruktur vilket ger utrymme för individernas ökade delaktighet. Organisationerna måste vara öppna mot omgivningen, flexibla och våga anta utmaningar som möts genom visioner hos medlemmarna. Organisationer som är toppstyrda, hierarkiska, konservativa och isolerade kommer successivt att försvinna. Skälet till det är att de kväver mänskliga resurser och förlorar på så vis den centrala drivkraften. Genom alltmer dynamiska arbetsplatser och flexibla arbetsroller ökar medarbetarnas frihet samtidigt som ansvaret ökar på att lösa arbetsuppgifter via deadlines och målsättningar man skapat själv. Jaquemot (2018) beskriver hur man kan utveckla medarbetare mot ett mer grupporienterat beteende genom självledarskap som verktyg. Inom offensiv kvalitetsutveckling är kvalitetsfrågor en integrerad del av verksamheten och kvalitet definieras som en produkts förmåga "att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar" (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 24). Wiesel (2008) påtalar att man behöver implementera kvalitetsutveckling som ett ledningssystem och frångå redovisningsbaserade styrsystem. Det är medarbetarna som möter kunderna som har bäst kunskap om kundens behov och hur processer kan förbättras för att uppfylla dem och skapa kundnytta. Inom kvalitetsutveckling är det därför viktigt att medarbetarna har utrymme och befogenhet att fatta beslut och genomföra förbättringar. En lateral styrningsmodell där medarbetaren har befogenhet att arbeta flexibelt, lösningsfokuserat och kan fatta beslut så nära kunden som möjligt med fokus på kundbehov och kundnöjdhet.

Under Covid-19 pandemin ställdes krav på en snabb omställning till distansarbete vilket krävde digitalisering, teknikutveckling och människor som hade förmåga att skapa förändring genom sina egna kompetenser (Oleksa-Marewska & Tokar 2022). Jegers (2017) talade om att samhällets digitala transformation skapar möjligheter för människor att bli mer självständiga. Under pandemin fanns det exempel på adaptiva system där förändringen skedde spontant av medarbetarna ute i verksamheten. Distansarbete infördes och de som kunde arbetade hemifrån. Pandemin medförde även betydande förändringar på flera områden i livet. Den unga generationen, Gen Z, har gjort sin debut i arbetslivet under pandemin och kom direkt in i distansarbete och/eller det hybrida landskapet. Spagnoli m.fl. (2021) beskriver pandemin som en katalysator som givit upphov till ett paradigmskifte där synen på den fysiska arbetsplatsen är förändrad. Charalampous m.fl. (2019) visar på studier där den upplevda känslan av delaktighet ökat vid distansstudier då medarbetaren fått ökat självbestämmande och medarbetarengagemang på grund av mer tillit från organisationen. Oleksa-Marewska och Tokar (2022) konstaterar att det hybrida arbetssättet har kommit för att stanna och att det ställer andra krav på ledarna i verksamheten jämfört med ledarskapet när man arbetade traditionellt på plats på exempelvis ett kontor. Författarna påtalar även att medarbetarna är organisationens viktigaste verktyg för att nå framgång, medarbetarna är de som gör en organisation framgångsrik, får organisationen att nå uppsatta mål och resultat. Delaktighet skapar möjlighet till ett ökat engagemang och till förbättring av processer (Bergman & Klefsjö, 2020; Azanza m.fl., 2013). Laloux (2017) har delat in organisationerna i olika

utvecklingsnivåer och det är påtagligt att utvecklingen går allt snabbare, evolutionen tycks accelerera. Om trenden fortsätter kommer vi att få uppleva flera olika utvecklingsstadier under vår livstid. Vi står enligt Laloux (2017) inför ett paradigmskifte där utvecklingen pekar mot organisationer med fokus på kollektivet, hög grad av självorganisering och tillåtande människosyn där individen uppmanas att delta som hon är med all sin kompetens och kunnande. En snabbföränderlig värld kräver en organisation med korta beslutsvägar och engagerade medarbetare då en traditionell hierarkisk organisation blir allt för långsam och ineffektiv. I en Teal-organisation så ligger beslutsfattandet på individen. Den är organiserad i självstyrande team, utan chefer, jobbtitlar, befattningsbeskrivningar och organisationsscheman. Beslutsfattande bygger på processer och som är baserade på övertygelsen att människan vill väl och är ansvarstagande (Laloux, 2017; Ählberg, 2021).

## 1.2 Problem

Bakgrunden till problemet i denna studie utgörs av förhållandet chef – medarbetare inom kvalitetsutveckling med särskilt fokus på framtidens organisation. Inom Kvalitetsledning trycks det ofta på chefens roll för att en verksamhet ska ha ett framgångsrikt arbete med kvalitetsfrågor (Bergman & Klefsjö, 2020). Men hur fungerar det när man inte har en chef som leder och fördelar arbetet?

Studien blickar framåt för att undersöka hur framtidens attraktiva och framgångsrika arbetsplatser kan komma att se ut, är Teal vägen till framtidens kvalitetsledning? Förhoppningsvis kan denna studie ge en ökad förståelse för vilken organisationsstruktur och vilken form av ledarskap som kan komma att krävas för att locka framtidens medarbetare samtidigt som man organiserar sig för affärsmässig framgång.

## 1.3 Syfte

Studiens syfte är att undersöka och bidra med kunskap kring hur kvalitetsarbetet påverkas och bedrivs i organisationer som utforskar nya sätt att organisera sig i riktning mot självbestämmande och minskad förekomst av chefsroller till förmån för självorganisering.

## 1.4 Frågeställningar

- Hur möjliggörs, eller hindras, kvalitetsarbetet av nya sätt att arbeta och organisera?
- På vilka sätt kan självorganisering bidra till en ökad delaktighet?
- Vad möjliggör en framgångsrik omställning i denna riktning?

### 1.5 Studiens avgränsningar

Studien har avgränsats till att undersöka kvalitetsarbetets påverkan av självorganisering. Respondenterna har avgränsats till personer med kunskap och erfarenhet av självorganiserande team.

### 1.6 Disposition

Uppsatsen består av sex kapitel. Kapitel ett redogör för studiens bakgrund, kapitel två redogör för tidigare forskning och teori vilken är en del i analys/resultatavsnittet. I det tredje kapitlet återfinns metod. Kapitel fyra innehåller resultat/analys. Kapitel fem innehåller resultatdiskussioner. I det sjätte och avslutande kapitlet återfinns slutsats, rekommendation och förslag på vidare studier.

## 2 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I detta kapitel presenteras teorier inom områdena kvalitetsteknik, organisation, kultur, självorganisering och Teal.

### 2.1 Kvalitetsteknik

Kvalitetsteknik handlar om att utveckla tjänster och produkter systematiskt utifrån kundernas behov. I utvecklingsarbetet är det viktigt att förstå vilka kunderna är och vilka behov de har (Bergman & Klefsjö, 2020). Kvalitetsfrågor bör vara en integrerad del av verksamheten och innebär en strävan efter att kostnadseffektivt alltid uppfylla och helst överträffa kundernas behov och förväntningar genom ett kontinuerligt förbättringsarbete. Målet är felfrihet och det finns en rad olika verktyg och metoder för att förhindra att bristfälliga produkter och tjänster når kunderna. Det gäller att identifiera fel och brister för att sedan eliminera felorsaken genom att arbeta förebyggande (Bergman & Klefsjö, 2020). Sörqvist (2004) menar att man genom en strukturerad analys och felsökning kan eliminera problemet och uppnå förbättring, vissa förbättringar är radikala och banbrytande medan andra bara innebär smärre förändringar.

#### 2.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Total Quality Management (TQM), det svenska begreppet offensiv kvalitetsutveckling. Offensiv kvalitetsutveckling är ett ledningssystem som fokuserar på kvalitet och att medvetandegöra organisatoriska processer. Det handlar om ett förebyggande arbetssätt för förändring, inte kontroll. För att uppnå det krävs engagerade ledare och medarbetare som ständigt arbetar med förbättringar och har fokus på organisationens arbetssätt (Bergman & Klefsjö, 2020). Eriksson (2009) förtydligar att endast kundfokuserade organisationer har förutsättningar att fullt ut lyckas med offensiv kvalitetsutveckling. Arbetet med offensiv kvalitetsutveckling kräver även ett engagerat ledarskap och en tydlig värdegrund.



Figur 2.1: Hörnstensmodellen, bild lånad av Bergman & Klefsjö (2020 s. 49)

Följande sex värderingar, så kallade hörnstenar, utgör beståndsdelarna i offensiv kvalitetsutveckling. Grunden i hörnstensmodellen utgörs av det engagerade ledarskapet och i centrum är kunden. Dessa

hörnstenar utgör basen för offensiv kvalitetsutveckling och ska stödjas av lämpliga arbetssätt och konkreta verktyg för att kunna skapa en helhet (Bergman & Klefsjö, 2020). Enligt Wiesel (2008) är det medarbetarna som arbetar i processen som har störst förståelse och kunskap om kundernas önskemål och har därmed bäst möjlighet att skapa kundnytta.

#### Arbeta med processer

Kundernas och omvärldens krav förändras ständigt, liksom organisationens. Därför det är viktigt att hela tiden utveckla och förbättra processerna (Bergman & Klefsjö, 2020).

En process är "ett nätverk av aktiviteter som repeteras över tid, vars syfte är att skapa värde för externa och interna kunder". Fördelen med att fokusera på processer är; minskad risk för suboptimering och diskrepans mellan olika funktioner i organisationen, mindre onödiga aktiviteter, större arbetsglädje, lägre kostnader, tydligare mål och möjlighet att göra rätt från början (Ingelsson, 2009).

#### Basera beslut på fakta

I kvalitetsarbete är det viktigt att känna sina kunder och deras behov i syfte att skapa en tjänst eller produkt som motsvarar kundens förväntade kvalitetskrav. Genom numeriska och verbala fakta som analyseras via systematiska verktyg skapar man en bra grund för beslutsfattande. Det är även viktigt att ha kunskap om variation och hur man skiljer slumpmässiga orsaker till variation från systemfel (Bergman & Klefsjö, 2020; Ingelsson, 2009).

#### Arbeta ständigt med förbättringar

Omvärld, behov och produkter är i ständig förändring vilket leder till ett behov av ständiga förbättringar. Det finns alltid ett sätt att få ett bättre resultat, ett ökat kundvärde och förbättrade processer med en lägre resursåtgång. För att lyckas med det kan man arbeta med förbättringsacykler, Demings förbättringsacykel med de fyra stadierna; Planera, Gör, Studera, Agera (Bergman & Klefsjö, 2020; Ingelsson, 2009).

#### Skapa förutsättningar för delaktighet

För att lyckas med kvalitetsarbetet är det viktigt att det finns förutsättningar för alla inom organisationen att delta och påverka besluten. För att skapa denna möjlighet behöver man se över och arbeta bort hinder i systemen. Nyckelord för detta är kommunikation, delegering och utbildning. Genom att skapa dessa förutsättningar har medarbetaren kunskap om verksamheten och möjlighet att arbeta med förbättringsarbete. TQM utgår från att alla vill ta ansvar och bidra (Bergman & Klefsjö, 2020; Ingelsson, 2009).

Sätta kunderna i centrum

Fokus på kunderna är kärnan i offensiv kvalitetsutveckling och hit räknas både den externa och interna kunden. Att förstå vad kunden behöver och vad som skapar kundvärde är en framgångsfaktor och organisationen måste arbeta systematiskt för att uppfylla och helst överträffa kundbehoven. Utmaningen är att förstå vad kunden önskar och värdesätter både nu och i framtiden. Offensiv kvalitetsutveckling bör fokusera på vad som tillför kundvärde snarare än vad som inte tillför kundvärde. Man skapar kundnöjdhet genom att öka kundvärdet (Bergman & Klefsjö, 2020; Ingelsson, 2009).

Utveckla ett engagerat ledarskap

Bergman och Klefsjö (2020) förklarar hur hörnstenen "Utveckla ett engagerat ledarskap" är grunden som offensiv kvalitetsutveckling vilar på. Det utgör basen på hörnstensmodellen och är den viktigaste komponenten för att skapa en kultur för offensiv kvalitetsutveckling. Ett engagerat ledarskap får medarbetarna att känna sig trygga i sitt arbete och stolta över den organisation som de är med och skapar. Ledarnas uppgift är att leva som de lär, fungera som föredömen och vara tydliga i sin kommunikation (Bergman & Klefsjö, 2020). Engagerat ledarskap är en kritisk faktor för att organisationer ska lyckas med kvalitetsarbete. Forskning visar att en engagerad ledning leder till högre medarbetarengagemang vilket i sin tur medför en högre kvalitet på den service som levereras (Ingelsson, 2009).

## 2.2 Ständiga förbättringar

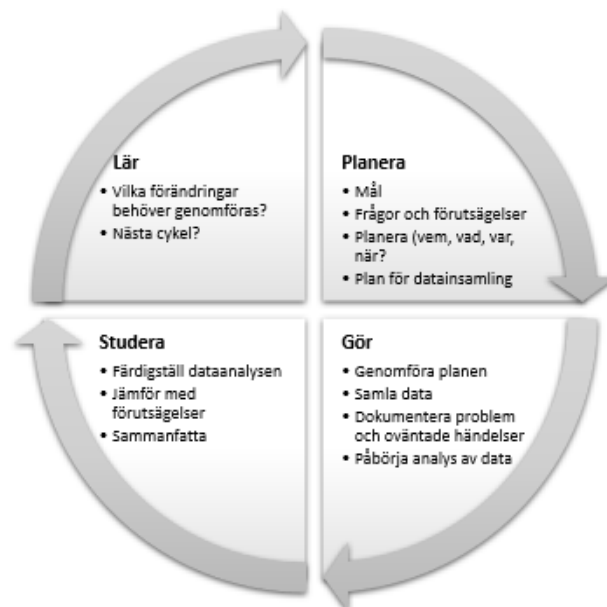
Deming uttalade följande: "It is not necessary to change. Survival is not mandatory" (Bergman & Klefsjö, 2020, s 54). En organisation som vill behålla sin konkurrenskraft måste enligt Bergman och Klefsjö (2020) arbeta strukturerat med ständiga förbättringar. Cole (2003) å andra sidan påtalar att vi måste göra en förflyttning från ständiga förbättringar till ständig innovation. Enligt Cole (2003) tar arbetet med ständiga förbättringar för lång tid. Utvecklingen går allt snabbare, nya företag startar upp och lanserar nya produkter i en allt snabbare takt. Vidare utvecklar Cole (2003) hur bilindustrin såg ut när verktygen för ständiga förbättringar lanserades. Utvecklingstakten var långsam och vid problemlösning gick man systematiskt och grundligt igenom flertalet steg. Man hade tid att planera och undersöka. Idag går det betydligt snabbare. Problemen kan vara både mer komplexa och mer komplicerade. Komplexa problem kräver ett annat angreppssätt (Cole, 2003). Ett framgångsrikt förbättringsarbete bör vara grundat på medarbetarengagemang menar Sörqvist (2004). Vidare påtalar Sörqvist (2004) att i framtiden kommer företagen ha behov av att alla medarbetare har en grundläggande kompetens i förbättringsarbete. Det finns flera olika teorier man kan arbeta med för att nå en organisatorisk förbättringsförmåga exempelvis;



förbättringskunskap, lärmekanism och lärande organisationer. Ständiga förbättringar drivs av organisationer via förbättringsgrupper, rutiner för problemlösning, kunskap om förbättringsarbete, personlig utveckling, systemtänkande, ömsesidig förståelse och gemensamma visioner och mål (Bergman & Klefsjö, 2020). Enligt Hallin m.fl. (2019) stöter organisationer ständigt på utmaningar som kräver nya sätt att tänka och nya arbetssätt inom verksamheten. Att arbeta med ständiga förbättringar är en viktig hörnsten i kvalitetsutveckling. Kundens krav på kvalitet, nya tekniska lösningar och global konkurrens ökar ständigt. Det innebär att företaget måste arbeta agilt och förbättra sina produkter och tjänster. Processer måste ständigt förbättras för att möta ovanstående behov. Misslyckas man med förbättringsarbetet kommer konkurrenterna snart i kapp och förbi.

### 2.2.1 Demings förbättringscykel - PDSA

Ett verktyg som symboliserar ständigt förbättringsarbete är PDSA, vilket är en förkortning av Plan, Do, Study, Act. Denna cykel är en process som ständigt pågår och genom att gå igenom cykelns olika steg om och om igen kan man hela tiden förbättra sina processer (Elg, 2022). En förbättringscykel är en övergripande projektmodell för förbättringsarbete. PDSA är en iterativ process med ett tydligt samband mellan lärande och förbättring. Det är ett verktyg för att arbeta med ständiga förbättringar kontinuerligt inom en organisation. Man arbetar med att testa förändringar, man sätter upp önskade mål för förändringarna (Bergman & Klefsjö, 2020; Elg, 2022). Elg (2022) förklarar att genom att involvera medarbetare i förbättringsarbetet ser man också på vilket sätt organisationen tar emot/svarar på förändringen.



Figur 2.2: Förbättrings cyklern, bild lånad av Elg (2022 s. 127)

## 2.3 Delaktighet

Senge (1995) menar att en medarbetare som upplever att den saknar inflytande över helheten har svårt att koppla sina arbetsuppgifter till organisationens mål. Genom att skapa strukturer som stöttar individer och att delegera arbetsuppgifter motiveras medarbetaren och engagemanget ökar vilket leder till ökade resultat för organisationen (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011; Bergman & Klefsjö, 2020). Hörnstenen "Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga" handlar om att möjliggöra samtliga medarbetares motivation och engagemang genom att undanröja hinder (Bergman & Klefsjö, 2020). Medarbetare förväntas ha ett aktivt förhållningssätt och vara medskapande genom ett eget ansvar för initiativ och utvecklingsinsatser. För att uppnå delaktighet och engagemang måste ledarskapet stimulera till det. Wilder (2014) beskriver hur delaktighet och att engagera medarbetarna är en viktig del inom agil metod. Det agila förhållningssättet vilar på delaktighet och motivation. En agil verksamhet når framgång genom delaktighet och involvering. Delaktigheten tar sig uttryck i en mer omfattande delegering än i en traditionell verksamhet. För att nå en flexibel och agil organisation är det enligt Wilder (2014) vanligt att decentralisera operativa beslut och förmedla mandat till teamen.

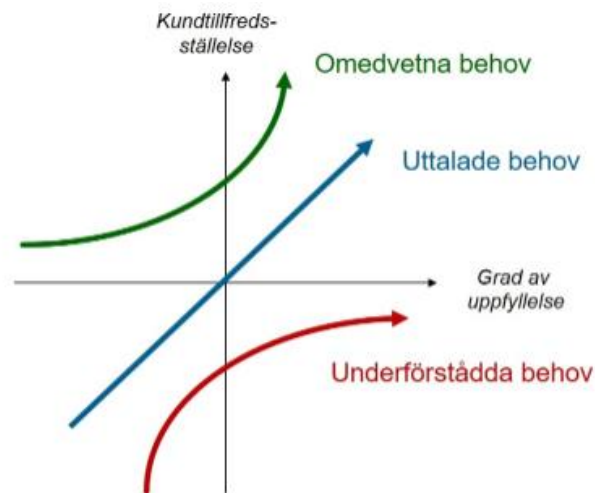
### 2.3.1 Kundupplevelse och nöjdhet

En verksamhet har flera olika kunder. Då man ska arbeta med kundens förväntningar och behov är det prioriterat att fastställa vem som är kunden. Många verksamheter idag pratar både om externa och interna kunder. Sörqvist och Bergendahl (2021) beskriver hur processerna i en verksamhet består av kund- och leverantörsrelationer. Författarna visualiserar det genom att det sker en successiv förädling av varor eller tjänster och hur medarbetare, chefer och även ledning blir interna kunder i olika led med syftet att tillfredsställa den externa kundens behov och förväntan samtidigt som externa leverantörer försörjer processen. Elmgart och Bloch (2017) trycker på vikten av att sätta sig in i att identifiera och förstå kundens behov, sträva efter att lösa kundens problem, förstå kundens synsätt och att tänka över hur det man gör påverkar kunden. Det handlar enligt författarna om vikten av att ha kundfokus. Hanaysha och Tahir (2016) beskriver hur hög arbetstillfredsställelse kan associeras med en ökad prestation genom ökad produktivitet, en ökad kreativitet och de ser även hur engagemanget tryggas.

### Kanomodellen

Den japanske professorn Noriaki Kano utvecklade ett begrepp för att identifiera och klassificera kundernas behov, detta kallas idag Kanomodellen (se figur 2.3) eller Kanodiagrammet (Ljungberg & Larsson, 2012). Medarbetaren ses som företagets interna kund. Önskad position är att ha medarbetare som upplever att de är delaktiga och inkluderade, är tillfreds med sin arbetsituation och känner att de har möjlighet att utvecklas. Bergman och Klefsjö (2020) förklarar hur företag som har en hög intern

kundtillfredsställelse, alltså medarbetarnöjdhet, generellt sett också har en högre extern kundnöjdhet. I modellen har Kano definierat kundens behov i tre olika kategorier; underförstådda behov (basbehov), uttalade behov samt omedvetna behov.



Figur 2.3: Kanomodellen, bild lånad av Sörqvist ([www.larssorqvist.com](http://www.larssorqvist.com))

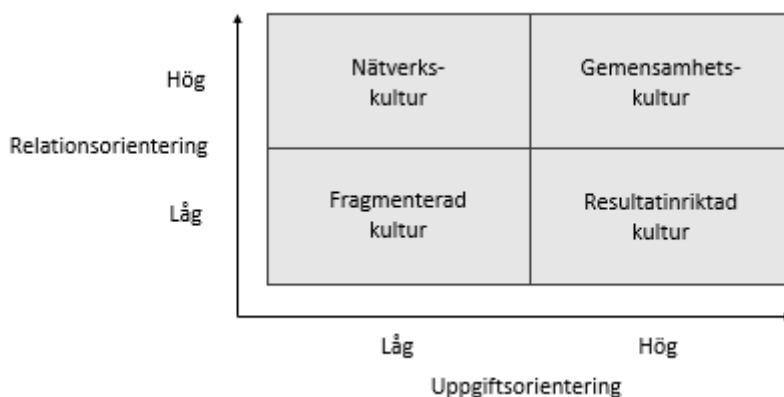
## 2.4 Organisation

En processororienterad organisation har en helhetssyn och begreppet processororientering omfattar organisationsform, struktur, värderingar och organisationskultur (Ljungberg & Larsson 2012). Enligt Ljungberg & Larsson (2012) behöver arbetet i en organisation fördelas mellan medarbetarna i tvärfunktionella team då det inte är möjligt för en ensam individ att sätta sig in i och förstå samtliga steg i en process, hinna med alla aktiviteter samt ha den nödvändiga kompetensen för att lösa alla arbetsuppgifter. I teamet arbetar samtliga deltagare mot ett gemensamt mål. Genom att främja en teambaserad kultur beskriver Hanaysha och Tahir (2016) hur en organisation kan göra en förflyttning till att få medarbetare som är mer kreativa i sökandet efter lösningar för att uppnå organisationens mål och visioner. Rollerna i teamet kan enligt Ljungberg och Larsson (2012) utformas på olika sätt beroende av vilken kompetens som krävs för att lösa uppgiften/uppgifterna. Enkla väldefinierade uppgifter löses bäst med tydliga strukturer och ansvar medan mer komplexa uppgifter kräver med flexibilitet i rollerna, ömsesidig kommunikation och målstyrning. En organisation har bättre möjlighet att nå en hög grad av processororientering om man inte låter juridiska gränser avgöra vart processen börjar och slutar, det kan även vara lönsamt att inkludera nära samarbetspartners i arbetet (Ljungberg & Larsson, 2012). En systematisk organisation ska vara en representation av samhället runt omkring (Medina & Medina, 2021). Hanaysha och Tahir (2016) exemplifierar hur beslutsfattandet förbättras genom delaktighet då medarbetarna delar sina idéer, stöttar varandra till att nå mål och milstolpar. Det som kännetecknar lärande organisationer är enligt Senge (1995) en organisations strävan efter att bli bättre och utvecklas.

### 2.4.1 Kultur och värderingar

För att möta dagens och framtidens utmaningar krävs det systematik och helhetstänk inom organisationer, det är nödvändigt att medarbetare är delaktiga och bidrar med sin kunskap för att åstadkomma en helhetssyn (Bergman & Klefsjö, 2020). För att nå framgång inom en organisation är en stark organisationskultur avgörande men utöver det krävs även fokus på kundens, de anställdas och andra intressenters förväntningar. En organisation måste ha flexibilitet för att tidigt upptäcka och reagera på förändrade behov och förväntningar. För att göra det krävs det enligt Bergman och Klefsjö (2020) en decentraliserad organisation. Ledning och styrning behöver ta tillvara på medarbetarnas erfarenhet och kunskap. Varje beslutsnivå verkar aktivt för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv genom att bygga tillitsfulla relationer och säkerställa förmåga, integritet och hjälpsvillighet (SOU 2018:38, 47, 43). Det måste finnas en balans mellan utmaning och förmåga för att man ska kunna utvecklas och känna tillfredsställelse. När en persons fulla förmåga krävs för att lyckas uppstår flyt. För att flyt ska uppstå behövs en omedelbar återkoppling, en djup och naturlig känsla av delaktighet, frihet från självupptagandet och en förlorad tidskänsla (Bergman & Klefsjö, 2020).

Med bas i två dimensioner; relationsorientering och uppgiftsorientering, beskriver Goffee och Jones (1996) fyra kulturer.



Figur 2.4: Två dimensioner - Fyra kulturer. Goffee och Jones (1996)

Bruzelius och Skärvad (2017) beskriver kulturerna enligt följande:

- Nätverkskulturen: stark relationsorientering, trivsel och gemenskap, det sociala är en viktig faktor. Vanligt med en likgiltighet inför affärsmässiga mål. Prestationsmätning, procedurer, regler och system uppskattas sällan. Låg produktivitet.
- Den resultatnriktade kulturen: motsatsen till nätverkskulturen. Affären i fokus. Hög produktivitet och prestationen är viktigt. Medarbetarna är snabba till handling och har en förmåga att kunna prioritera och omprioritera. Denna kultur kommer framförallt till sin rätta i en miljö med tydliga organisatoriska mål och där omvärlden snabbt förändras.

- Den fragmenterade kulturen: Låg känsla av gemenskap och samhörighet. Medarbetarna arbetar snarare åt sig själva än åt organisationen. Vanligt med stängda dörrar och att man inte informerar och involverar andra i sina projekt. Svårt att utöva ledarskap i denna typ av kultur. Medarbetarna drar ofta även en tydlig gräns mellan arbete och privatliv.
- Gemensamhetskulturen: ingen distinkt gräns mellan arbete och privatliv, det, liksom relationerna, flyter in i varandra. Finns ofta starka ledare inom denna typ av organisationer. Bruzelius och Skärvad (2017) nämner att start-up företag ofta finns här men även religiösa samfund, politiska organisationer samt samhällsinriktade organisationer.

#### 2.4.2 Förändringsledning

Enligt Yukl (2012) är förändringsledning det viktigaste en ledare kan arbeta med, det beskrivs även som det svåraste. Enligt Bergman och Klefsjö (2020) är det många organisationer som inte uppnår de uppsatta målen med offensiv kvalitetsutveckling på grund av att förändringsarbetet inte prioriterats i tillräcklig utsträckning. Genom att tidigt, eller i rätt tid, koppla på förändringsarbetet ökas möjligheten att förändringen blir lyckad och accepteras av medarbetarna (Hallin m.fl. 2019). Hallin m.fl. (2019) beskriver hur man genom att analysera organisationskultur, normer och värderingar har möjlighet att designa förändringar som är bättre lämpade i organisationen. För att kunna bryta gamla mönster och få människor att arbeta på andra sätt krävs det att människor förändrar sitt beteende, detta kräver förändringsledning. Om vi genom att analysera och försöka förstå vad som motiverar människor och se vilka grundläggande behov som måste uppfyllas för att man ska ta klivet till nästa nivå i sin utveckling kan man använda sig av Maslows behovstrappa för att djupare kunna arbeta med medarbetarna och få de att verka för förändringen (Hallin m.fl. 2019). En förändring kan göra att medarbetare känner sig hotade och/eller osäkra. David Rock har tagit fram fem områden som beskriver hur förändringar påverkar beteendet och där man kan känna hot eller belöning. Det påverkar hur man tar till sig förändringen; SCARF – Status, Certainty/visshet, Autonomy/autonomi, Relatedness/relationer, Fairness/rättvisa (Hallin m.fl. 2019).

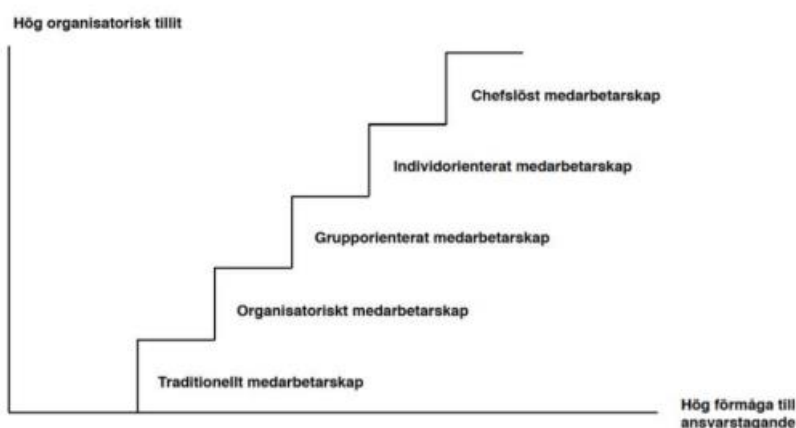
#### 2.4.3 Medarbetarskap

Begreppet medarbetarskap förändras över tid men i grunden innebär medarbetarskap en aktiv och ansvarstagande roll med möjlighet till utveckling, gemenskap och samverkan. Medarbetarskap förekommer i alla organisationer och innebär delaktighet, aktivt bidrag till utveckling både verksamhetens, den egna och andra medarbetares personliga utveckling. Rollen innebär ett medskapande med gruppen, avdelningen eller organisationen med verksamhetens bästa som mål. För att en medarbetare ska kunna vara medskapande, krävs en egen tilltro till att behövas och vikten av det

egna bidraget vilket ska stöttas av att ledningen och kulturen präglas av förväntningar på medskapande medarbetare (Bergman & Klefsjö, 2020; Ljungberg & Larsson, 2012).

Tengblad (2003) visualiserar fem nivåer av medarbetarskap i en trappa (se figur 2.5). Nivåerna är kopplade till två dimensioner; Organisatorisk tillit samt Förmåga till ansvarstagande.

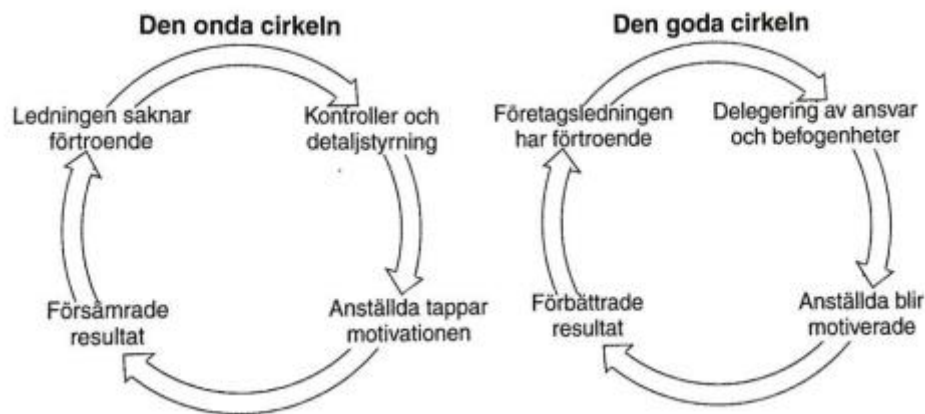
- Traditionellt medarbetarskap – medarbetaren är passiv, avsaknad av delegerat ansvar, saknar möjlighet till utveckling.
- Organisationsorienterat medarbetarskap – visst delegerat ansvar, rutiner och styrdokument ger medarbetarna visst handlingsutrymme.
- Grupporienterat medarbetarskap – chefen har delegerat ansvar till en person i arbetsledande ställning. Gruppen arbetar i team.
- Individorienterat medarbetarskap – medarbetarna arbetar självständigt, uppvisar högt engagemang, är utvecklingsorienterade och ansvarstagande. En risk med individorienterat medarbetarskap är att gemenskapen påverkas då individuell prestation fokuseras. Därmed ställs höga krav på cheferna att skapa och vidmakthålla ett inkluderande klimat, god kultur med samarbete och gemenskap.
- Chefslöst medarbetarskap – chefen har ingen central betydelse då arbetet utförs självständigt och yrket har en hög auktoritet.



Figur 2.5: Fem nivåer av medarbetarskap. Tengblad (2003)

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver hur medarbetare som får förutsättningar att göra ett bra arbete, som aktivt får vara med och påverka beslut samt får känna yrkesstolthet erhåller ett växande engagemang och känner en ökad arbetstillfredsställelse. Detta innebär i sin tur att medarbetarna måste ta ansvar och utveckla bland annat självtillit, kommunikationsförmåga och förmåga till erfarenhetsutbyte. Här krävs det att ledningen ger medarbetarna förutsättningar, röjer undan hinder och

har förtroende. Medarbetare som får dessa förutsättningar och tar ansvar för den egna utvecklingen kommer enligt Bergman och Klefsjö (2020) att bidra till verksamhetens resultat och förbättringsarbete. Författarna visualiserar det i en ond och en god cirkel (se figur 2.6).



Figur 2.6: Den onda och goda cirkeln, bild lånad av Bergman och Klefsjö (2020, s 58)

### Medledarskap

En chef kan inte göra mycket själv utan framgången beror på ett samspel med medarbetaren som en medskapare till ledarskap, medledarskap. För att uppnå medledarskap krävs en öppen och tillåtande miljö där det är tillåtet att misslyckas under förutsättning att man lär av sina misstag (Bergman & Klefsjö, 2020). Bringselius (2021) menar att medledarskap innebär en kultur där alla samarbetar prestigelöst för att nå verksamhetens gemensamma mål och tar ansvar för helhet och kan driva utveckling. I detta inkluderas även de som verksamheten finns till för där de i samskapande dialog med varandra gemensamt kan utveckla tjänsterna.

### 2.4.4 Självledarskap

Enligt Jacquemot (2018) kan självledarskap betecknas som det inflytande som människor utövar på sig själva för att uppnå motivation och fokus som krävs för att bete sig på önskvärd sätt. Självledarskap beskrivs som en motivationsteori där medarbetarna genom en uppsättning strategier bland annat individuell målsättning, självbelöning och självträning tar ansvar för sina egna liv. Detta uppnås genom ett positivt tänkande och mental träning. Medarbetare med gott självledarskap blir mindre beroende av ledarens vägledning och motivation (Yukl, 2012). Man kan koppla ihop det individuella självledarskapet med teamets utveckling och förmåga. Självledarskap bidrar till motiverade och trygga medarbetare som bidrar till högpresterande och självstyrande team (Edshade & Ekman, 2021).

Vuxenutvecklingens olika stadier

Psykologisk mognad och medvetandegrad är något som utvecklas genom hela livet (Berglund & Högström, 2024). Vi har alltid våra tidigare stadier (se bilaga F) i oss, vilket kan påverka oss i vissa situationer och göra att vi faller tillbaka på tidigare, och inte integrerade stadier. Vuxenutveckling är den psykologiska utveckling som man går igenom som vuxen. Vuxenutveckling handlar om förmåga att lösa komplexa problem och se olika perspektiv men också att kunna se och förstå den egna utvecklingen.

#### 2.4.5 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet handlar enligt Medina och Medina (2021) om att känna sig trygg nog i en grupp för att våga säga vad man tycker, ifrågasätta eller tycka annorlunda, det behövs på arbetsplatsen för att människor ska våga genomföra förändringar. Avsaknad av psykologisk trygghet demotiverar enligt Agarwal och Anantatmula (2023) medarbetarens kunskapsdelningsbeteenden inom teamen. Forskningsprojektet "Aristoteles" startade 2012 med syftet att undersöka vad som utmärker framgångsrika och innovativa team. Resultatet visade att den gemensamma nämnaren för framgångsrika team är ett gruppklimat präglad av tillit där människor vågade kommunicera idéer på ett tidigt stadium för att få feedback samt vågade granska och kritisera andras idéer. En fyrstegsmodell för psykologisk trygghet är;

- 1) Känna oss inkluderade.
- 2) Känna oss trygga i att lära oss.
- 3) Känna oss trygga i att kunna bidra.
- 4) Känna oss trygga i att utmana status quo.

Fyrstegsmodellen handlar om att kunna göra allt detta utan rädsla för att bli förlöjligad, marginaliserad eller bestraffad på något sätt (Medina & Medina, 2021).

#### 2.5 Motivation

Begreppet motivation härstammar från latinets "movere" som betyder att röra på sig. Motivation innebär en önskan att delta i en aktivitet och att åstadkomma något. Det finns både yttre och inre motivation. Den inre motivationen är känslomässig och skapas av vår nyfikenhet, våra behov och intressen medan yttre motivation skapas av andra än oss själva där vi deltar för att exempelvis undvika bestraffning, få ekonomisk kompensation eller beröm. För att en persons fulla potential ska uppnås krävs motivation och det är därför viktigt att ledningen tillåter medarbetare att tillfredsställa sina inre drivkrafter. Enligt Maslows behovsteori måste basala och fysiologiska behov först tillgodoses innan behov på högre nivåer exempelvis självförverkligande uppstår (Bergman & Klefsjö, 2020; Deci & Ryan, 1985). Chiu (2024) beskriver hur självbestämmandeteorin bidrar till en förståelse om de processer som skapar



motivation. Genom arbetsuppgifter som svarar mot medarbetarens personliga värderingar och egna kompetens inspireras de till att utföra sina arbetsuppgifter väl. Inom självbestämmandeteorin är man intresserad av kvalitén i motivation, de olika drivkrafterna. Det är genom inre motivation, egna intressen och viljan att bidra och komma med egna kreativa lösningar som stimulerar snarare än yttre belöningar och löften om ekonomisk kompensation. Människors behov är individberoende men forskning visar att tre psykologiska behov är viktiga för att skapa inre motivation (Bergman & Klefsjö, 2020; Jacquemot, 2018):

- 1) Kompetenskänsla: göra ett bra arbete, känna stolthet, utmanas och utvecklas.
- 2) Självbestämmande: själv kunna påverka vår arbetssituation och arbetsplats utifrån eget intresse och kompetens.
- 3) Social samhörighet: Vara en del av helheten, känna tillhörighet och gemenskap, bry oss om andra och känna att andra bryr sig om oss. Viktigt med en bra organisationskultur.

## 2.6 Covid-19-pandemin

Björngren m.fl (2021) beskriver Covid-19-pandemin som ett komplext fenomen. Den 1 februari 2020 klassificerades covid-19 som en farlig sjukdom för hälsan av regeringen och Folkhälsomyndigheten bedömde att risken för spridning var mycket hög. Det svenska samhället stängdes inte ner men däremot formulerades råd och rekommendationer utifrån smittskyddslagen, stanna hemma även om du bara känner dig lite sjuk, arbeta på distans om möjligt, håll avstånd och tvätta händerna. Andra länder genomförde lock down i mars 2020 vilket omfattade 2,5 miljarder människor, en tredjedel av jordens befolkning (Hertz, 2022). Covid-19-pandemin har öppnat upp en ny dimension som vi inte varit medvetna om tidigare i och med möjligheten att mötas digitalt istället för fysiskt. Pandemin har medfört att många människor har börjat hemifrån och möten sker via digitala plattformar. Det har stor påverkan på organisering, ledarskap och arbetsformer (Medina & Medina, 2021). Rother (2015) beskriver hur det uppstod adaptiva system under pandemin där medarbetarna utförde spontant förändringsarbete för att anpassa verksamheten till det rådande läget. Det visar på värdet av engagerade medarbetare som använder sin kunskap för att snabbt kunna ställa om och skapa förändring utifrån en yttre exponering.

## 2.7 Sociocracy

Begreppet grundades 1851 av Auguste Comte för att definiera ett nytt sätt att styra. Sociocracy är organiserat med hjälp av cirklar. En cirkel kan vara en avdelning, ett projekt eller en arbetsgrupp. En cirkel som blir för stor eller komplex delas in undercirklar. När man behöver göra en förändring skapar man en cirkel med ett antal deltagare som stöttar förändringen med hjälp av sin kompetens, ledaren väljs av cirkeln. När cirkeln inte längre fyller ett syfte avskaffas den. Vid beslut strävar man efter att alla ska vara

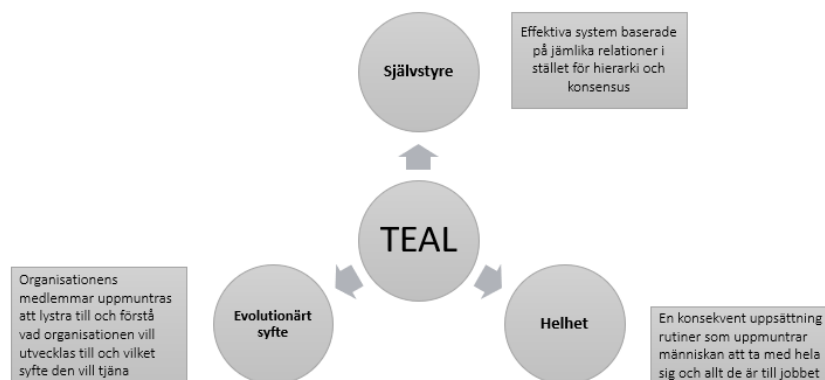
överens och vilket innebär att alla ska acceptera förslaget även om det inte är det man har som egen preferens, vilket inom Sociocracy kallas för Consent Decision-Making. Alla bjuds in för att ge sin röst i tur och ordning. Sociocracy 3.0 lanserades år 2015. Medina och Medina (2021) beskriver Sociocracy 3.0 som ett ramverk där man integrerar koncept och metoder som finns i agila metoder.

## 2.8 Holacracy

Holacracy utvecklades av Brian Robertson i USA och är influerat av Sociocracy men även från agila metoder och procedurer. Holacracy marknadsfördes enligt Lee och Edmondson (2017) som det första helt specificerade, självstyrande designerna som var tillgänglig för alla organisationer som var intresserade av att anta den i motsats till andra "hemodlade" modeller. Holacracy styrs genom att validera invändningar och låta en facilitator avsluta diskussionsstunder ifall hen inte anser att invändningarna är motiverade. Cirkelledaren väljs av modercirkelns ledare vilket liknar en traditionell tillsättning av gruppchefer. Det är cirkelledarens uppgift att lösa problem som dyker upp. Holacracy gör en strikt uppdelning mellan taktiska och operativa frågor (Medina & Medina, 2021).

## 2.9 Teal

Teal presenteras som det blågröna paradigmet av Laloux (2017). Författaren har delat in människans olika utvecklingsnivåer och färgkodat dem (se bilaga G). Enligt författaren står vi inför ett paradigmskifte där vi startat en utvecklingsresa med fokus på ett kollektivt framväxande syfte, en högre grad av självorganisering och en tillåtande helhetssyn på människan i rollen som medarbetare i organisationen (se figur 2.7). Teal-konceptet är enligt Dobrescu och Mazilu (2020) en organisationsstruktur som är utformad för att göra det möjligt för individer att självorganisera sig och självstyra för att uppnå ett bestämt ansvar i ett "bottom-to-up" organisationsflöde. Paradigmskiftet är enligt Laloux (2017) frammanat av ökade krav på digitalisering för att öka produktivitet, krav på utveckling av nya affärsmodeller, automatisering och robotisering på grund av en alltmer snabbföränderlig omvärld. Filosofin i en Teal-organisation presenteras av EL Khoury och Michèle (2024) som att en Teal-organisation har en själ där man genom att fokusera på dess syfte kommer att vinna framgång och bli lönsamma.



Figur 2.7. Tolkad från Laloux (2017) - Tre genombrott i Teal-evolutionära organisationer

En Teal-organisation baseras på normerna tilltro, kollektiv intelligens, ansvarstagande, lika värde med trygga tillåtande arbetsplatser där hela människan är välkommen. Det är en lärande organisation där man lär genom feedback, sina egna misstag och fokuserar på sina styrkor snarare än svagheter (EL Khoury & Michèle, 2024). Det kollektiva lärandet är centralt och Laloux (2017) beskriver hur övergången till Teal sker när vi släpper vårt ego och betraktar det på avstånd. Vidare poängterar författaren att för att göra denna övergång krävs det att man minimerar sitt kontrollbehov, säger ifrån och agerar trots yttre motstånd och en till synes liten möjlighet att lyckas, grundat endast på vår känsla för integritet och äkthet. Enligt Ählberg (2021) finns det en växande efterfrågan på mer syftedrivna, självstyrande verksamheter där dagens och morgondagens medarbetare har nya behov och krav som den traditionella organisationen inte kan möta.

### 2.9.1 Självstyrande team

Wolvén (2012) beskriver Human Relations som den första organisationskola som betraktar människan som en social varelse med sociala behov och därmed upptäcker hela den informella strukturen och dess betydelse för normbildning, arbetstillfredsställelse och produktivitet. Den visar på människans behov av tillhörighet, bekräftelse och en god fysisk och varierad arbetsmiljö. Bergman och Klefsjö (2020) beskriver delaktighet utifrån en positiv människosyn och menar att ett ökat engagemang i arbetet och förbättringar uppstår när medarbetare får vara delaktiga. Sociotekniken vidareutvecklar idéer om människans behov av arbetsglädje och psykiskt välbefinnande där vikten av kvalitativa arbetsuppgifter och individens självbestämmande är avgörande. En studie som Thorsrud och Emery (1989) genomförde med självstyrande team, tyder på att en respekt- och tillitsfull arbetsmiljö där konsekvenserna för omgivningen av de egna handlingarna blir tydliga ofta ger ett starkt engagemang, ökad arbetstillfredsställelse, ökad effektivitet och bättre kvalitet än andra arbetsmiljöer (Wolvén 2012). Sörqvist (2004) betonar att medarbetares engagemang och delaktighet är avgörande för organisationers

förbättringsarbete. Genom att göra medarbetare delaktiga skapar man en plattform för nya idéer och dess genomförande. Organisationsstrukturen kännetecknas av teamarbete, där medarbetarna är kompromiss- och förhandlingsbenägna. Då det är en högre transparens än i en klassisk organisation förväntas medarbetarna ha en överblick över arbetssituationen, de förväntas även ha ett intresse i organisationen och omvärlden samt är motiverade med en vilja att fatta beslut och ta ansvar (Wolvén, 2012).

I en föränderlig värld krävs det enligt Laloux (2017) organisationer med korta beslutsvägar av de som befinner sig längst ut i organisationen då de traditionella hierarkiska toppstyrda organisationerna blir för ineffektiva och bör ifrågasättas. En samstämmig nulägesbild visar att andelen engagerade och motiverade medarbetare sjunker vilket innebär en oacceptabel kapitalförstörelse av organisationens resurser. Människan har ett behov av självbestämmande med makt över sina egna liv och att själv få möjlighet att fatta beslut kring det de själva bäst förstår konsekvenserna av. Utvecklingstrenden tycks peka mot en nödvändig maktförskjutning från de få i toppen till den stora massan som befinner sig i direkt värdeskapande arbetsroller. Människan har behov av en arbets- och maktfördelning som präglas av en medskapande dialogform. Runsten och Werr (2016) talar om en kollektiv intelligens och hur en kunskapsintegration förvärvas i organisationen. Denna kunskapsintegration verkar i mikrosystemet och går under radarn i traditionella hierarkiska ledningsstrukturer. För att få saker att hända och öka medarbetares engagemang och motivation behöver vi omgående ompröva våra mentala modeller kring hur organisationer ser ut (Laloux, 2017). De senaste två århundraden har moderna organisationer skapat sensationella framsteg för mänskligheten, dessa framsteg har endast varit möjliga på grund av mänskliga samarbeten. Undersökningar visar att både människor som sliter i botten av de hierarkiska pyramiderna och de som befinner sig i toppen numera upplever en frånvaro av passion och meningsfullhet (Laloux, 2017). Makt i organisationer är en bristvara och ses som något värt att kämpa för, vilket enligt författaren väcker ärelystnad, manipulationer, misstro, rädsla och girighet hos människan. I organisationens botten känner människan ofta bitterhet och resignation. I Teal-organisationer ges alla medlemmar samma makt och man har skapat rutiner och strukturer där ingen utövar makt över någon annan, vilket leder till mäktigare organisationer som helhet (Laloux, 2017).

Enligt Ählberg (2021) så ligger beslutsfattande i självstyrande organisationer på individen och är organiserade utan en chef, det saknas jobbtitlar, befattningsbeskrivningar och organisationsscheman. Till stöd finns i stället processer för beslutsfattande och rådgivning dessa strukturer och processer baseras på övertygelsen om att människan vill väl och att man kan lita på att de tar ansvar. Organisationen byggs på självorganiserade team bestående av 15 till max 20 personer vilka utför alla uppgifter, vilket medför att det inte finns några eller möjligtvis ett fåtal uppgifter kvar till stabsfunktioner. Att förändra en

traditionell organisation till en Teal-organisation är en utmaning där invanda beteenden och attityder ställs på sin spets och alla inblandade måste se det som ett långsiktigt arbete. Ett första steg mot självstyre kan vara att organisera mer i tvärfunktionella team där man testat nya sätt att arbeta som sedan utvärderas och förändras. Att se över vilken typ av ledarskap som utövas och där satsa på ett coachande autentiskt ledarskap. Att påbörja den resan kräver mod men kan vara ett vinnande koncept då framtiden kommer kräva ett förändrat sätt att leda våra företag till framgång och hållbarhet. En utmaning för denna förflyttning, med tanke på kriser i omvärlden, är enligt Lee och Edmondsson (2017) att befintlig forskning tyder på att konflikter och kriser tenderar att leda till centralisering och koncentration av auktoritet.

Att samarbeta i små team, bestående av medlemmar som har förtroende för varandra med resurser och mandat att fatta beslut de anser behövs, skapar engagemang och lösningsfokus. I Teal-organisationer finns inga yrkestitlar eller arbetsbeskrivningar som begränsar människan, de formas genom den unika mängd roller och ansvarsområden de självmant tar på sig utifrån talang, intresse och organisationens behov. Flertalet Teal-organisationer har ersatt begreppen chef, anställd, arbetare med ordet kollega. I självstyrande team är alla medlemmar ledare för den uppgift de har åtagit sig, alla kan sätta på sig "chefshatten" för att få till viktiga beslut, initiativ, ge feedback åt en kollega, lösa konflikter och ta ledarskap då åtgärder krävs för att förbättra resultat (Laloux, 2017).

### 2.9.2 DP-modellen

Modellen handlar om att makten inte ska koncentreras på toppen utan spridas över organisationen, de som påverkas av besluten måste involveras. Den innehåller tolv olika områden (se bilaga H) och har fått sitt namn från det engelska uttrycket Distributed Power som betyder "distribuerad makt" och beskrivs av Medina och Medina (2021) som den svenska managementmodellen 2.0. Modellen kan hjälpa organisationerna att genomföra de förbättringar eller transformationer som krävs för att möta framtiden. Modellen är anpassad för svenska organisationer och ska användas som guide för att veta vart man befinner sig och vilka områden man behöver fokusera på. Centralt i modellen är självorganisering med självständiga team som organiserar det dagliga arbetet utan någon detaljstyrning från ledaren (Medina & Medina, 2021).

### 2.9.3 Självorganiserande organisationer

Lee och Edmondsson (2017) nämner tre trender som motiverar sökandet efter mindre hierarkiska former av organisering. Den första trenden är förändringstakten som skapas av informationsflöden och teknisk utveckling som ett hot mot en rigid ledningshierarki. Snabba förändringar innebär att medarbetarna behöver reagera snabbare än vad rapporteringsrelationer och ledningskontroller tillåter vilket leder till

fel och missade affärsmöjligheter. Den andra trenden är ökning av kunskapsbaserat arbete där idéer och expertis är de primära källorna till värdeskapande. En konsekvens av detta är att chefer sällan har den fulla kompetens som krävs för att lösa organisatoriska problem. Individer på alla organisationsnivåer måste bidra med idéer och information för att organisationen ska bli framgångsrik då svar som ges uppifrån sällan genererar de produkter, tjänster eller lösningar som behövs för att lyckas. Den tredje trenden som Lee och Edmondsson (2017) nämner är en trend mot att se arbete och organisationer som platser för personlig mening. Gen Z:s inträde i arbetslivet ökar en förväntan på en personlig tillfredsställelse och syfte på arbetsplatsen.

## 3 Metod

---

*I metodavsnittet beskrivs studiens uppbyggnad och de tillvägagångssätt som använts för datainsamling och analys av insamlade data. Avsnittet inkluderar också information om studiens validitet, reliabilitet och etiska ställningstaganden.*

### 3.1 Litteratursökning

Denna rapport har föregåtts av en forskningsplan med tillhörande litteratursökning. Författarna inledde momentet med att brett ringa in området som skulle undersökas för att med hjälp av litteraturen begränsa omfattningen och hitta rätt nivå på forskningsfrågorna. Sökning efter relevant forskning och litteratur har skett via de sökmotorer som tillhandahålls via Mittuniversitetets bibliotek, DiVa, Emerald Insight och EBSCO. Syftet med detta moment var även att finna relevant litteratur och utvärdera den. Tidskrifter och artiklar har sökts ut genom Mittuniversitetets ämnesguide för kvalitetsteknik och kvalitetsledning. En betydande del av artiklarna har författarna funnit genom referenser i andra intressanta artiklar. En del av litteraturen utgörs av kurslitteratur.

Sökord som har använts är främst: *Medledarskap, co-leadership, självledarskap, self-leadership, Offensiv kvalitetsutveckling, TQM, Holacracy, Sociocracy, organisationskultur, organisation, Teal, Turkos, självorganiserande team, self-organizing team, chefslost.*

### 3.2 Vetenskaplig ansats

Creswell och Creswell (2018) presenterar ett ramverk för forskning. Ramverket baseras på de tre delar som enligt författarna är grundläggande delar i studien; filosofisk världsbild, design samt forskningsmetod. Genom analys av dessa tre parametrar vägleds forskaren mot forskningsansatsen i planeringsfasen.

#### 3.2.1 Filosofisk världsbild

Creswell och Creswell (2018) beskriver hur forskaren initialt ska kartlägga filosofiska antaganden och vilken filosofisk världsbild (se figur 3.1) som studien utgår ifrån. Denna studie utgår från den konstruktivistiska världsbilden. Det som präglar den konstruktivistiska världsbilden är en förståelse för hur individen präglas av den kontext den verkar i, det vill säga hur sociala och historiska sammanhang påverkar. Creswell och Creswell (2018) förklarar hur individer utvecklar mångfacetterade subjektiva betydelser av sina erfarenheter kopplat till objekt och/eller saker. Forskaren strävar efter att leta efter komplexiteten och har en tilltro till människan som studeras. Genom öppna och breda frågor får deltagarna berätta med egna ord. Målet med forskningen är att så långt som möjligt sträva efter att lita

på deltagarna i studien (Creswell & Creswell, 2018). I den konstruktivistiska världsbilden har forskarna som avsikt att tolka eller skapa en förståelse av andras betydelser om världen.

Fyra världsbilder	
<b>Postpositivism</b>	<b>Konstruktivism</b>
Beslutsamhet	Förståelse
Reduktionism	Flera deltagares betydelse
Empirisk observation och mätning	Social och historisk konstruktion
Teoriverifiering	Teorigenerering
<b>Transformativ</b>	<b>Pragmatism</b>
Politisk	Konsekvenser av handlingar
Orienterad mot makt och rättvisa	Problemcentrerad
Samverkande	Pluralistisk
Förändringsorienterad	Praktiskt orienterad i verkligheten

Figur 3.1: Fyra världsbilder, tolkad från Creswell och Creswell (2018, s 7)

### 3.2.2 Design - Kvalitativ strategi

Enligt Bryman (2018) samt Backman (2008) har den kvalitativa strategin intresset riktat mot individen vilket styrks av Hartman (2004) som beskriver forskarens intresse att tolka och förstå motiv till mänskliga handlingen och beteenden. Författarna av denna studie har valt en kvalitativ forskningsstrategi just med hänvisning till studiens syfte. En kvalitativ strategi används då syftet är att förstå ett fenomen snarare än att mäta det. Kvalitativ strategi passar även den konstruktivistiska världsbilden, då forskarna vill få en djupare insikt och förståelse för respondenternas sammanhang.

### 3.2.3 Fenomenologi

Denna studie avser att beskriva ett antal personers erfarenheter och upplevelser av ett fenomen. Creswell och Creswell (2018) beskriver hur fenomenologi är en forskningsdesign som syftar till att undersöka och förstå personers kontexter. Fenomenologin kommer från filosofin och psykologin.

### 3.2.4 Forskningsmetod

Den kvalitativa studien är mer intresserad av ord än kvantifiering vid insamling och analys av data (Bryman 2018). Inom den kvalitativa strategin är forskaren det huvudsakliga instrumentet och därmed en del i studien då det uppstår ett samspel mellan respondent och forskare (Backman, 2008). Författarna tog fram en semistrukturerad intervjuguide med öppna frågor. Studiens syfte ska vara det som avgör vilken metodologisk ansats som används (Hellevik, 1996).



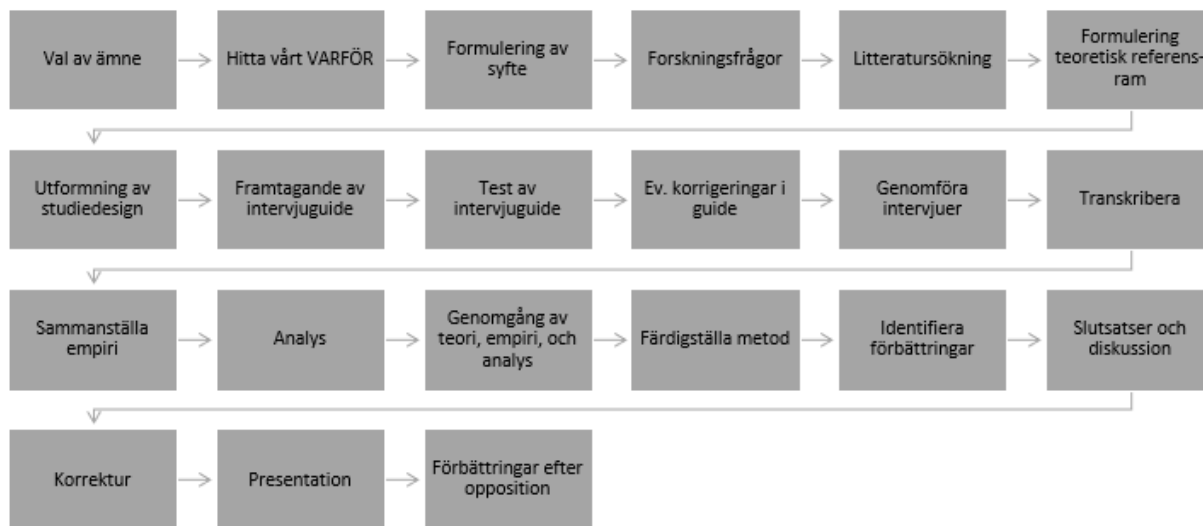
### 3.2.5 Deduktion, induktion och abduktion

De angreppssätt som forskaren har när studien genomförs presenteras i tre begrepp; deduktion, induktion och abduktion. Deduktion och induktion presenteras av Backman (2008) som två huvudsakliga strategier. Induktion presenteras av Bryman (2018) som att forskaren utgår från observationerna och utifrån dessa drar slutsatserna. Vid deduktion utgår forskaren från sina kunskaper i ämnet, sin förförståelse, och designar sina hypoteser. Dessa hypoteser granskas därefter i en empirisk undersökning. Abduktion bedrivs enligt Bryman (2018) med en induktiv logik, den grundar sig på en teoretisk förståelse av de kontexter som studeras "abduktionen förlitar sig till förklararing och förståelse av deltagarnas synsätt och perspektiv" (s. 478). I abduktion rör sig forskaren mellan teori och empiri kontinuerligt.

Denna studie har ett abduktivt angreppssätt. Författarna har växlat mellan teori och empiri under forskningsprocessens gång.

### 3.3 Studiens genomförande

Författarna av denna studie inledde med en litteraturstudie med syfte att finna relevant information om ämnet och bygga en teoretisk referensram. Under litteratursökningsfasen har författarna aktivt lyssnat på Tealpodden (Berglund & Högström) för att på den vägen skaffa sig en ökad förståelse och insikt i ämnet. Arbetsgången har planerats utifrån PDSA-hjulet och grovt skissat har flödet sett ut som flödet i figur 3.2.



Figur 3.2 Författarnas presentation av arbetsgång

Fokus under skrivandet har varit ständiga förbättringar med ett antal kontrollpunkter som utgjorts av avstämningar med vetenskaplig handledare. En preliminär plan utarbetades innan examensarbetet påbörjades och tidsmässigt har den hållits med mindre justeringar kring intervjufasen. Flera faser har pågått parallellt och omlott.

### 3.3.1 Urval av informanter

Miles och Huberman (1994) förklarar hur viktigt och avgörande urvalet är för en studies resultat. Då Teal som organisationsform är relativt nytt och inte allmänt känt har valet fallit på ett målinriktat bekvämlighetsurval. Bryman (2018) beskriver hur det målinriktade urvalet avser att vara ett strategiskt viktigt drag då respondenterna ska ha så mycket som möjligt att bidra med och att det ska skapa en samstämmighet mellan problemformulering och urval. Vidare så nyttjades ett bekvämlighetsurval då respondenterna har valts ut utifrån kännedom och genom tips om organisationer och personer. Bekvämlighetsurval är ett urval av respondenter som finns tillgängliga för forskaren och är enligt Bryman (2018) godtagbart då det ger möjlighet till insamling av data. Beroende på syfte med undersökningen kan bekvämlighetsurvalet vara mer eller mindre lämpligt. Då representativitet är underordnat och syftet med intervjun är att göra en djupgående analys är bekvämlighetsurvalet mer lämpligt.

Författarna i denna studie har fått tillgång till majoriteten av respondenterna via en person med djup kunskap inom det studerade ämnet. Denna person har förmedlat kontakt till sakkunniga personer. Totalt har författarna mejlat ut nio intervjuförfrågningar av dessa nio inledande kontakter ledde sex stycken till intervjuer. Två av respondenterna har författarna haft kännedom om och specifikt riktat intervjuförfrågan till.

Tabell 3.1 Presentation av respondenterna

	Juridiskt kön	Roll	Org. storlek	Sektor	Verksam	Intervju-guide
1	Kvinna	Specialist	N/A	N/A	Globalt	B
2	Kvinna	Specialist & medarbetare	≈20	Tjänste	Europa & Asien	A
3	Man	Specialist	N/A	N/A	Globalt	B
4	Man	Specialist & medarbetare	≈250	Produktion	Europa	A
5	Kvinna	Specialist & medarbetare	≈400	Produktion	Europa	A
6	Man	Medarbetare	≈200	Tjänste	Europa	A

Microsoft Teams öppnade upp för en flexibilitet rörande dag och tid för intervju, det var lätt att anpassa utifrån respondentens önskemål. Programmet gjorde det även enkelt att bjuda in och genomföra intervjuerna.

### 3.3.2 Missivbrev

Vid den inledande kontakten med respondenterna presenterades frågeställningar och syftet med studien. De som var intresserade av att delta, inom den uttalade tidsramen, erhöll en mer utförlig information, missivbrev (se bilaga A samt B) via e-post. Missivbrevet innehöll bakgrundsinformation och syfte med studien. Vidare beskrevs hur intervjun planerades att genomföras och hur materialet avsågs att

hanteras. Respondenterna informerades både muntligt och skriftligt att deltagandet är frivilligt och att de när som helst har möjlighet att avbryta sin medverkan i studien vilket rekommenderas av Creswell och Creswell (2018). Denna information gav respondenten ytterligare möjlighet till att förbereda sig. Intervjuguiden skickades ut minst en vecka innan intervjun.

### 3.3.3 Datainsamling

En kvalitativ intervju är inriktad på att förstå respondentens egen uppfattning och inställning. Den kvalitativa metoden är därför mindre strukturerad än en kvantitativ forskningsmetod (Bryman, 2018). För att uppnå syftet med denna studie användes en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer. En semistrukturerad intervju rör sig i den riktning respondenten anser vara relevant vilket gör att intervjuaren kan avvika från intervjuguidens ordningsföljd och även ställa andra frågor än de som ingår i intervjuguiden. Då intervjuaren tillåts ställa frågor som inte ingår i intervjuguiden finns en risk att intervjuaren påverkar respondentens svar. Den semistrukturerade intervjuguiden behöver inte vara lika detaljerad som den vid strukturerade intervjuer. Intervjuguiden kan vara relativt enkel med teman och en lista med frågeställningar som ska avhandlas. För att intervjun ska bli framgångsrik bör intervjuaren ha god förståelse om den miljö som respondenten verkar samt vara en god lyssnare. Intervjun bör spelas in för att säkerställa att analysen blir så rättvisande som möjligt (Bryman, 2018).

Med grund i teorin har intervjuguiderna utarbetats. Då studien är explorativ gjorde författarna bedömningen att två olika intervjuguider skulle fungera bäst utifrån respondenternas förutsättningar och premisser. Intervjuguide A riktar sig mot medarbetare i verksamheter med självorganisering. Intervjuguide B har nyttjats vid intervjuer med de personer som har en spetskompetens och följaktligen en djupare och bredare kunskap i ämnet. De följdfrågor som ställdes var likartade med frågeställningarna i intervjuguide A.

Författarna har använt kvalitativa semistrukturerade djupintervjuer för att undersöka det valda ämnet utifrån respondenternas perspektiv. Intervjuguiderna var av semistrukturerad form (se bilaga C & D) och har gett utrymme och möjlighet till att ställa följdfrågor samt att respondenterna har möjlighet att visualisera och fördjupa sig i olika situationer. Intervjuerna har ägt rum digitalt via Microsoft Teams. Intervjuerna har spelats in via Teams inspelningsverktyg. Därefter har intervjuerna transkriberats och analyserats. Tidsintervallet på intervjuerna har varierat från 54 minuter till 63 minuter. Språket på intervjuerna har varit engelska samt svenska.

Fyra av intervjuerna genomförde författarna gemensamt. Den ena personen var den som styrde intervjun och följaktligen ställde majoriteten av frågorna. Den andra personen lyssnade aktivt, gav samtalsstöd och hade uppgiften att fånga upp tänkbara fördjupningar, inflikningar för förtydliganden eller följdfrågor.

Upplägget var detsamma i de fyra intervjuer som genomfördes gemensamt för att stärka reliabiliteten. Två av intervjuerna genomfördes enskilt av respektive författare, med utgångspunkt från intervjuguiden.

#### Appreciative Inquiry

Styrkan i Appreciative Inquiry ligger i att finna och lyfta styrkor och framgångsfaktorer i både organisationens kultur och verksamhet för att skapa energi och möjlighet till förbättringar. Denna form av styrkebaserade intervjuer utgår från en bas av allmänt formulerade frågor där intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor kring intresseväckande delar (Bryman, 2018). Frågorna bör vara affirmativa med fokus på samtal, minnen, lärande och reflektioner. Intervjufrågorna i denna studie är utformade enligt 4D metodikens första fas "Discover" vilket innebär att respondenterna berättar om egna upplevelser och framgångsfaktorer inom det aktuella området (Bushe, 2011; Lewis, 2011).

Appreciative Inquiry fokuserar på organisationens styrkor, medarbetarna och processerna, fokus ligger på det som organisationen vill ha mer av istället för att fokusera och lyfta problem för att arbeta med problemeliminering. Genom att dela med sig av framgångsexempel och på så vis väcka positiva tankar och associationer skapas en känsla av tillhörighet inom organisationen vilket är en nyckelfaktor för att åstadkomma förändring (Lewis, 2011). Enligt Whitney och Trosten-Bloom (2012) är det effektivt att i ett förändringsarbete att fokusera på styrkor och lyfta dem då det skapar energi inom organisationen och hos individen. Studien genomförs med semistrukturerade intervjuer enligt metoden Appreciative Inquiries första fas. Metoden kategoriseras enligt Bryman (2018) som en semistrukturerad intervjuform. Enligt Lewis (2011) så ser Appreciative Inquiry organisationer som mänskliga system och är ett verktyg för att arbeta med förändring i organisationer vilket passar denna studies syfte där författarna vill utforska och undersöka ett fenomen.

#### 3.4 Etiska överväganden

De etiska principerna inom svensk forskning ställer krav på att forskaren ska säkerställa att forskningen inte inkräktar på respondenternas privatliv, utsätter dem för ett bedrägligt beteende eller på annat sätt skadar respondenterna. Forskaren ska förhålla sig till samtyckes-, informations-, konfidentialitets- och nyttjandekravet. Detta innebär att respondenten behöver informeras om rätten att själva besluta om sin medverkan, syftet med studien framgår och information om deltagarna behandlas konfidentiellt och att uppgifterna endast används för det angivna ändamålet (Bryman, 2018).

Respondenterna har upplysts skriftligen inför intervjuerna och även muntligt vid intervjutillfället att deras deltagande är frivilligt och att de har möjlighet att avbryta intervjun och sitt deltagande när som helst. Creswell och Creswell (2018) trycker på vikten av respondenternas anonymitet. I denna studie har de samlade uppgifterna om respondenterna varit tillgängliga endast för författarna och det transkriberade

materialet har avidentifierats innan det har delats med handledaren. All dokumentation från intervjuerna har förvarats i SharePoint i ett privat team som endast författarna har tillgång till och författarna har bedömt att materialet är skyddat där. Inspelningarna och transkriberingarna från intervjuerna kommer att raderas efter att studien har färdigställts. Författarna har även en skyldighet att göra en bedömning utifrån samhällsetiska konsekvenser utanför forskamiljön. Att reflektera kring vem som kan vara intresserad av studien, om studien kan komma att nyttjas oetiskt och om den kan komma till nytta för samhället (Langemar, 2008). Då studiens syfte är att bidra med kunskap kring hur kvalitetsarbetet påverkas och bedrivs i organisationer som utforskar nya sätt att organisera sig, i riktning mot självbestämmande och minskad förekomst av chefsroller till förmån för självorganisering så ser författarna att studien kan vara av intresse och nytta för en bredare massa då ämnet är relativt outforskat och att risken för en oetisk användning av studien är liten.

### 3.5 Validitet och Reliabilitet

Enligt Bryman (2018) kan studiens validitet i en kvalitativ forskning utvärderas genom studiens trovärdighet och överförbarhet. Forskarens beskrivning av den sociala verkligheten som studien genomförts i avgör dess trovärdighet. Bryman (2018) beskriver hur forskaren behöver säkerställa att metodbeskrivningen följs och att samtliga frågeställningar i en intervju har besvarats. Trovärdigheten stärks av en sammanfattning av respondentens svar presenteras och godkänns av respondenten för att säkerställa att intervjuaren har uppfattat respondenten rätt. Lantz (2007) klassar intervjun som ett självrapporterade data. Hon förklarar det med att det är respondenten som avgör vad hen ska berätta och det är således respondenten som avgränsar vilket data forskaren har att tillgå och arbeta vidare med.

Det är viktigt att studiens samtliga steg dokumenteras för att studien ska bli replikerbar. När det gäller en kvalitativ studie är replikerbarheten svår då den sociala kontext som studien genomförs i är föränderlig. För att reliabilitet ska uppstå så förväntas utfallet bli detsamma när studien görs om för att säkerställa att det inte är slumpmässiga faktorer som påverkat utfallet (Bryman, 2018). Det kan diskuteras om denna studies resultat och giltighet är applicerbart på organisationer i stort. Teal som organisationsform är i sin linda. De undersökta verksamheterna har implementerat Teal i olika omfattning. Analysen grundar sig på respondenternas subjektiva erfarenheter och tillsammans med teorikopplingen tolkas upplevelsena och vi skapar en förståelse. Giltigheten i denna form av undersökningar beskrivs av Annika Lantz (2007) på följande sätt: "Giltigheten kan då förenklat sägas vara i vilken mån data och resultat speglar källan och samtidigt på ett mera allmängiltigt plan ökar förståelsen av det som undersökts" (s. 14).

### 3.6 Förförståelse

Gilje och Grimen (2002) beskriver hur vi genom förförståelsen kan få förutsättningar att tolka ett fenomen för att få förståelse. Paradigm och bakgrundsteorier kan generellt jämföras med en forskargrups förförståelse. Om en fallstudie inte är ordentligt genomförd finns det en risk enligt Yin (2012) att förförståelse leder till feltolkningar. Studiens författare tillhör organisationer som bygger på en klassisk hierarkisk organisationsmodell. Författarna har från olika kontexter sett liknande utmaningar och hinder i organisationer kopplat till hierarki, chefskap, ledarskap och medarbetarskap. Författarna har via media observerat hur man inom svenska organisationer senaste tiden gått från att under pandemin haft förtroende för medarbetarna, exempelvis genom distansarbete där man nu stramar åt regelverket och kräver att medarbetarna ska tillbaka till kontoret. Författarna upplever också att det verkar råda en organisatorisk stress och lösningen verkar vara att tillsätta fler chefer och öka kontrollen. Författarna har även i sina olika yrkesroller blivit medvetna om utmaningarna i chefens organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

Båda författarna har ett stort intresse inom självledarskap och medledarskap och ser det som verktyg för att få människor och organisationer att växa och utvecklas. Inom Kvalitetsutvecklingen är det ett tydligt fokus på chefens ansvar att leda, styra och motivera samt till viss del att kontrollera. Men vad händer när en grupp inte har en chef? Det är en nyfikenhet som har växt under utbildningstiden särskilt då litteraturen och undervisningen inte berör området, vilket blev en stor motivator. Begreppen Holacracy och Sociocracy var relativt okända för författarna innan studien inleddes. Genom handledaren blev författarna introducerade till Teal som för dem var ett okänt begrepp.

### 3.7 Analys

I direkt anslutning till respektive intervjutillfälle har intervjun transkriberats. Transkriberingen har fördelats mellan författarna och momentet har genomförts individuellt. Därefter har det transkriberade materialet noggrant läst igenom. Författarna har avidentifierat det transkriberade materialet, det vill säga tagit bort sådan information som gör att respondenten på något sätt kan identifieras.

#### 3.7.1 Kodning av data

Författarna har gått igenom materialet flertalet gånger för att finna nyckelord och skapa teman. Enligt Bryman (2018) bör kodning av data ske i nära anslutning till insamlandet.

En tematisk analys har använts för att strukturera och analysera det empiriska materialet. Intressanta meningar har markerats och sparats. Nyckelord, sammanfattningar och ibland även talande korta citat har skrivits ner och sorterats på digitala post-it lappar i ett digitalt verktyg som heter Mural. Post-it lapparna har därefter klustrats i teman och strukturerats i ett släktskapsdiagram (se bilaga E). Processen

har upprepat sig flera gånger per intervju. Gemensamt för alla intervjuer är att författarna först har gått igenom materialet individuellt för att se på det gemensamt. Processen har även underlättats av rollfördelningen under intervjuerna.

Tematisk analys är den vanligaste analysmetoden inom kvalitativ forskning då datamängden ofta är omfattande och krav därför ställs på tematisering för att inte gå miste om relevant data. Analysmetoden stöder det fenomenologiska perspektivet där erfarenheter och upplevelser hos respondenterna står i fokus.



Figur 3.3: Steg i den kvalitativa datanalisprocessen, tolkad från Creswell och Creswell (2018, s 208)

Creswell och Creswell (2018) beskriver flödet i den kvalitativa dataanalysprocessen (se figur 3.3) genom att materialet först ska transkriberas och sedan gås igenom för att få en känsla av vad det visar. Därefter ska data koda genom nyckelord som bildar ett antal. Författarna har gått igenom materialet ett flertal gånger för att finna nyckelord, strukturera och se teman utkristallisera sig. Totalt har fjorton teman kunnat identifierats på överliggande nivå, det vill säga ej nedbruten per forskningsfråga. Följande teman har författarna funnit: delaktighet, framtid, hållbarhet, kompetens & skills, kultur & värderingar, kundfokus, ledarskap, lön & ersättning, medarbetarskap, motivation, organisation, självbestämmande, självorganisering samt transparens. Släktskapsdiagrammet återfinns under bilaga E.

Då studien grundar sig på tre forskningsfrågor har delar av kodningsprocessen återupprepat för att få en tydligare koppling till respektive forskningsfråga. Respektive forskningsfråga med tillhörande teman har visualiserats i en tabell. Dessa tabeller återfinns under kapitel 4.1, 4.2 samt 4.3. Kapitlet Framtid presenteras utifrån respondenternas citat.

## 4 Resultat och analys

Följande avsnitt innehåller den data som samlats in via intervjuer. Resultatet kopplas i löpande text till teorin. Avsnitten bygger på de frågeställningar studien avser att besvara, respektive avsnitt inleds med en tabell över det empiriska resultatet.

### 4.1 Hur möjliggörs, eller hindras, kvalitetsarbetet av nya sätt att arbeta och organisera?

Tabell 4.1 visar resultatet av analysen kopplat till forskningsfrågan "Hur möjliggörs, eller hindras, kvalitetsarbetet av nya sätt att arbeta och organisera? Fem teman identifierades vilka presenteras nedan.

Kundfokus	Lärande organisation	Ansvar och kontroll	Självbestämmande	Hållbarhet
<ul style="list-style-type: none"><li>•Följer kund</li><li>•Ansvar mot kund</li><li>•Kundengagemang</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Feedback</li><li>•Feedforward</li><li>•PDSA</li><li>•Mångfald - blandade bakgrunder &amp; kompetenser</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Konflikthantering</li><li>•Coacher/Buddys</li><li>•Engagerat Ledarskap</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Motivation</li><li>•Kreativitet</li><li>•Självledarskap</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Företagets överlevnad</li><li>•Ett högre syfte</li><li>•Kompetensbrist</li></ul>

#### 4.1.1 Kundfokus

Samtliga respondenters organisationer arbetar med ett tydligt kundfokus och utveckling av kundmötet. De olika teamen är sammanlänkade med kund och följer dem för att snabbt ställa om och anpassa sig efter kundbehovet. Alla har ett ansvar mot kund och ska känna till vad som är bra kvalitet. Att sätta kunderna i centrum, både den externa och den interna kunden är kärnan i TQM (Bergman & Klefsjö, 2020; Ingelsson, 2009). Respondenterna i studien beskriver att alla inom organisationen behöver lära sig vad självorganisering innebär, teamen beslutar kring utbildningsbehov och delar kompetens sinsemellan i syfte att utveckla kundmötet och effektivisera organisationen. Bergman och Klefsjö (2020) nämner att kvalitetsfrågor bör vara en integrerad del av verksamheten och innebär en strävan efter att kostnadseffektivt alltid uppfylla och helst överträffa kundernas behov och förväntningar genom ett kontinuerligt förbättringsarbete. Flera av respondenterna beskriver hur deras team är tätt knutna till kund. Kunden har möjlighet till en löpande kontakt, få insyn och kunna påverka.

Om verksamheten tillåter, då skapar vi produktionslinjer som är knutna till antingen produktlinjer eller kundtyper eller en kund, du vet, för den stora kunden, så och så, det här är teamet som är dedikerat till den kunden, det här är laget som är dedikerat. Så på det sättet är de väldigt



sammankopplade, eller hur? Till kundens behov, och det är lättare för dem att hantera prioriteringar.

Majoriteterna av respondenterna beskriver hur ansvaret för kvalitetsarbetet naturligt har plockats upp av alla medarbetare. Det finns inte en person eller en funktion som ska in och kontrollera och som har kvalitetsansvaret utan det ingår i teamen/cirklarnas ansvar. De beskriver hur medarbetarnas fokus flyttas från att vara en i mängden till att vara en del av något större. I en Teal-organisation ges alla medlemmar samma makt och man har skapat rutiner och strukturer där ingen utövar makt över någon annan, vilket leder till mäktigare organisationer som helhet (Laloux, 2017).

Man är en del av helheten. Och sen ska man inte glömma till exempel i de företag som har kommit mycket längre. En del av vinsten går också till dem. Man är inte bara anställd där för att producera saker. Oavsett hur det blir så producerar jag. Jag är här för att jag jobbar från åtta till fem och så får jag betalt och så går jag hem oavsett hur bra eller dåligt jag har gjort. Så det skapar verkligen det som vi pratar om, ägandeskap, att man känner att man äger de arbetsuppgifter som man ska göra. Och då gör man dem ordentligt.

En av respondenterna beskriver hur transformationen medförde att man ändrade mätetalen. Före transformationen mätte de effektivitet på hur väl man följde en process. Efter transformationen flyttade man istället fokus till kunden och införde fler mätetal. Med DP modellen som stöd kan organisationer genomföra förbättringar och transformationer som krävs för att möta framtidens behov (Medina & Medina, 2021).

#### 4.1.2 Lärande organisationer

Ljungberg och Larsson (2012) trycker på att arbetet i en organisation behöver fördelas mellan medarbetarna i tvärfunktionella team då det inte är möjligt för en ensam individ att sätta sig in i och förstå samtliga steg i en process. Fem av respondenterna beskriver hur teamen är blandade med olika kompetenser, färdigheter och intresseområden.

En av de saker som en självstyrd organisation behöver är polyvalens. Så det är mycket träning. Vi värdesätter att människor kan göra många saker, eller hur? Så det är för dem inom teamet, att de har människor som, okej, idag behöver vi det här, imorgon behöver vi det, och vi kan ganska snabbt fatta de besluten inom vårt team. Vi behöver inte vara byråkratiska eller fråga eller vad som helst.

Tre av respondenterna beskrev även hur vissa specialistteam fanns vid sidan om produktionsteamerna för att stötta upp och bidra till utveckling. Kundens och omvärldens krav förändras ständigt liksom

organisationens, därför är det viktigt att ständigt utveckla och förbättra processerna (Bergman & Klefsjö, 2020). Processfokus innebär bland annat större arbetsglädje och lägre kostnader (Ingelsson, 2009).

Sörqvist (2004) påtalar att i framtiden kommer företagen att ha behov av att alla medarbetare har en grundläggande kompetens i förbättringsarbete. Kunders krav på kvalitet, nya tekniska lösningar och global konkurrens ökar ständigt. Det innebär att företaget måste arbeta agilt och förbättra sina produkter och tjänster. Ett verktyg som symboliserar ständigt förbättringsarbete är PDSA, denna cykel är en process som ständigt pågår för att förbättra sina processer (Elg 2022). Två av respondenterna beskriver hur teamen är mer aktiva och går från idé till att ta fram en prototyp och testa. En av respondenterna beskriver hur det ser ut som ett sätt att riskminimera genom att starta i liten skala, testa och bygga på successivt. Båda respondenterna beskriver även hur det tillsammans med feedback aktivt bidrar till ett lärande.

#### 4.1.3 Ansvar och kontroll

Ett hinder som en respondent tar upp är att det kan vara problematiskt när någon medlem i teamet inte tar ansvar för sin del av kundarbetet. Detta då teamet saknar verktyg och mandat att fatta arbetsgivarbeslut.

Det är otroligt bra med den här organisationen. Sen finns det ju alltid negativa saker och det är ju det här med. Hur man hanterar situationer som blir obekväma om ingen följer strömmen och någon går åt sidan och gör något eget och försvinner liksom. Då blir det ju otroligt svåra situationer då det inte finns någon ledare som tar de här tuffa, svåra besluten med personal som inte sköter sig eller inte tar sitt ansvar.

En annan respondent beskriver hur de har utbildat coacher och i händelse av att det blir situationer som inte kan lösas i respektive team har man möjligheten att ta in en coach från ett annat team som stöttar. Inom Holacracy väljs cirkelledare ut med uppgift att lösa problem som dyker upp (Medina & Medina, 2021). Ingelsson (2009) skriver att ett engagerat ledarskap är en kritisk faktor för kvalitetsutveckling, en engagerad ledning leder till högre medarbetarengagemang och därmed högre kvalitet på det som ska levereras. Flera av respondenterna beskriver hur teamen är självreglerande och hur det påverkar resultatet.

Det är då att gruppen också reglerar det själv. Skulle man ha någon i gruppen som är lite slarvig så blir det inte upp till chefen. Och det kan jag säga att det där trycket är mycket, mycket högre än att ha en chef som ska stå och peka och säga att den här har du inte gjort rätt och så vidare. Du har dina team runt omkring dig som verkligen kommer att trycka på att du gör rätt för det påverkar alla.

Fyra av respondenterna beskriver hur de strävar efter att medarbetarna ska ha verktygen och kunskapen att själva facilitera och lösa konflikter. Alla respondenterna beskriver hur det är en större öppenhet att kommunicera med varandra och hur de aktivt arbetar med feedback. Alla respondenterna har en tilltro till att kontinuerlig feedback gör att människor utvecklas och att kvaliteten därmed ökar.

#### 4.1.4 Självbestämmande

Något som återkom i samtliga intervjuer var för att det ska fungera med självorganiserande team krävs det en hög grad av självledarskap, tydliga ramar och förmåga att fatta beslut. Edshede och Ekman (2021) samt Yukl (2012) beskriver vikten av självledarskap för motiverade och trygga medarbetare som bidrar till högpresterande och självstyrande team. Respondenterna uppgav att genom avskaffandet av chefer har organisationerna mognat och medarbetare som tidigare har levt långt ifrån beslutsfattande har börjat komma med lösningar vilket har lett till snabba framsteg. Genom att skapa förutsättningar för alla inom en organisation att delta och påverka beslut skapas möjlighet för ett lyckat kvalitetsarbete där alla tar ansvar och bidrar (Bergman & Klefsjö, 2020; Ingelsson, 2009). I samtliga intervjuer framkommer det att självledarskap är en viktig faktor. Alla respondenterna framför att det krävs mycket ledarskap i organisationer med självorganisering. Medarbetarna ska stötta varandra, de ska coacha varandra, ge feedback, de ska lyfta och prata med varandra.

Många chefer i traditionella organisationer har aldrig utövat ledarskap på det sättet, att försöka hjälpa medarbetarna att växa, utan de jobbar mest med att distribuera arbetsuppgifter till andra, berätta hur de ska göra jobbet, kontrollera jobbet och så vidare. Så det finns ingen tid för ledarskap.

#### 4.1.5 Hållbarhet

“Företaget gick dåligt och behövde en förändring” nämner en respondent som gick från en klassisk hierarkisk organisation till en självorganiserande organisation. Tre av respondenterna beskriver även hur de ser att det är brist på personal och brist på kompetens. Att vi måste våga se på nya sätt att organisera oss. De klassiska organisationerna är resurskrävande och genom att ta bort cheferna blir organisationen mer resurseffektiv. Att arbeta med ständiga förbättringar innebär att följa med i en föränderlig omvärld och skapa förutsättningar för ett bättre resultat, högre kundvärde, bättre processer med en lägre resursåtgång (Bergman & Klefsjö, 2020; Ingelsson, 2009).

De som jobbar i Teal-organisationer som är någorlunda mogna och som har kommit en bit på väg. De har allihop väldigt tydligt för sig. Vad är det? Varför finns vi? Varför finns vår organisation? Vad är det vi ska åstadkomma? Och har man det väldigt, väldigt inne, inte bara någonting som någon har sagt, utan det har kommit in i dem. Det blir en del av deras identitet.

En Teal organisation innehåller självstyre, helhet och ett evolutionärt syfte och enligt EL Khoury och Michèle (2024) har en Teal organisation en själ som genom fokus på dess syfte kommer att vinna framgång och lönsamhet. Fyra av respondenterna beskriver även hur engagemanget hos medarbetarna bidrar till ökad innovation och hur nya lösningar presenteras.

## 4.2 På vilka sätt kan självorganisering bidra till en ökad delaktighet?

Tabell 4.2 visar resultatet av analysen kopplat till forskningsfrågan "På vilka sätt kan självorganisering bidra till en ökad delaktighet? Två teman identifierades vilka presenteras nedan.

Motivation	Organisation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Delegering</li><li>• Ansvar</li><li>• Autonomi</li><li>• Kollektivt lärande</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mötesstruktur</li><li>• Beslutsfattande</li><li>• Kultur</li><li>• Kollektiva mål</li><li>• Utveckling &amp; lärande</li><li>• Agenda</li><li>• Kollektiv intelligens</li><li>• Concent Decision-making</li></ul>

### 4.2.1 Motivation

"A i SMART = attraktiv, man måste vilja för att det ska bli gjort."

Gemensamt för alla intervjuerna är att medarbetarna tillåts utvecklas och ta ansvar vilket motiverar dem. Teamen arbetar med affärsplanering och sätter sina egna grupp mål vilket innebär att alla är fokuserade på riktningen och vill samma sak. Mål som ingen känner ansvar för eller vill ha kommer inte att fungera. Det kollektiva samarbetet är viktigt, tillsammans är vi starka. Alla respondenterna är tydliga med att de har kollektiva mål för teamen. Medlemmarna i teamen är de som känner varandra bäst och utvecklingsmål på grupp nivå skapar möjligheter att bygga på, komplettera och utveckla varandra. Genom arbetsuppgifter som svarar mot medarbetarens personliga värderingar och egna kompetens inspireras de till att utföra sina arbetsuppgifter väl. Inom självbestämmandeteorin är man intresserad av kvalitén i motivation och de olika drivkrafterna (Chiu, 2024).

Transformationen, det går väldigt snabbt att börja fungera, och att se resultaten på den nedersta raden, det går också väldigt snabbt. Det är liksom magiskt, eller hur? Men det finns ingen förklaring till det eftersom du inte kan säga att den här personen, det projektet, men helt plötsligt är magin i att alla är fokuserade och anpassade och vill ha samma sak, eller hur?! Och så plötsligt växer vi, vi tjänar mer pengar, vi blir mer produktiva, men du kan inte peka ut det till en viss sak, men det börjar

bara hända, eller hur? Vilket är vad som händer nu i denna transformation. Vi har varit sju månader in i det och vi har haft rekordförsäljning under det här första kvartalet. Som att vi aldrig har sålt så mycket, någonsin. Det är galet, det är galet. Vi har nästan sålt lika mycket den här första kvartalet som ett halvår från förra året. Så vi fördubblar vår volym redan. Redan. Power of People!

Genom att skapa strukturer som stöttar individer och delegera arbetsuppgifter motiveras medarbetaren och engagemanget ökar vilket leder till ökade resultat för organisationen (Bergman & Klefsjö, 2020; Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

Under intervjuerna framkommer det att autonomi är en bidragande faktor för ökad delaktighet. Autonomi och möjligheten till utveckling ökar motivationen. Detta tillsammans med att medarbetarna upplever att de har den kompetens som krävs för att utföra uppgiften.

[...] om man då också tillfredsställer behovet av släktskap eller relevans av uppgiften och behovet av kompetens, så att de uppfattar att de kan göra det de behöver, så är det teoretiskt sett den mekanismen som leder till högre delaktighet, högre involvering.

#### 4.2.2 Organisation

Samtliga respondenter uppger att individuella mål är dåligt för verksamheten, de kollektiva målen bidrar till samhörighet och tillväxt. Det är viktigt att arbetet tillför och bidrar till något i livet för den som utför arbetet. Chiu (2024) beskriver att genom arbetsuppgifter som svarar mot medarbetarens personliga värderingar och egna kompetens inspireras de till att utföra sina arbetsuppgifter väl. Hanaysha och Tahir (2016) beskriver hur hög arbetstillfredsställelse kan associeras med en ökad prestation genom ökad produktivitet, en ökad kreativitet och de ser även hur engagemanget tryggas. Gemensamt för alla respondenter är det tydliga fokuset på medarbetaren som en intern kund. Detta är något som alla respondenter spontant lyfter i varje intervju.

Samtliga respondenter lyfter att de har dynamiska roller som inte är statiskt styrda till en specifik del av organisationen, en respondent uttalar "Människor ska bidra i olika delar av organisationen med den kunskap och kompetens som de har". En av respondenterna beskriver hur de har valt att inte ha några definierade roller för att inte begränsa medarbetarna i organisationen. "Alla ska bidra med det de känner att de har kompetens inom och där de känner att de vill bidra". Respondenterna är eniga i att organisationsstrukturen skapar förutsättningar för lärande i vardagen. Respondenterna ser medarbetarna snarare som en gemensam kollektiv kompetens snarare än ett kluster av olika kompetenser. Medarbetarna delar sin kompetens med andra och man har förutsättningar att nyttja hela sin kompetens. Tre av respondenterna beskriver hur medarbetarna har möjlighet att bygga på sin

kompetens. De ser det som en viktig faktor att ta vara på medarbetarnas önskan att prova på och vilja lära sig. En av respondenterna lyfter ett faktum som organisationer ofta står inför idag, att de måste tillföra ny formell kompetens för att fylla kompetensgap.

Inte göra sådana kompetensväxlingar som många organisationer gör. Nu avslutar vi så många för de har fel kompetens och då tar vi in några nya. [...] Man lär sig och man också nyttjar människors förmåga för att människor genom tiden också kan bli intresserade av olika saker och låta människor prova och inte hålla fast dem i en roll.

Majoriteten av respondenterna upplever att medarbetarna blir mer motiverade och har en ökad möjlighet att bidra då hela deras kunskapsbank har betydelse och är värderad av organisationen.

Flera respondenter nämner att de tillsammans går igenom affärsplanen och att de i gruppen beslutar om och sätter målen. "Man kan bara äta en elefant i bitar" Det är viktigt att målen är kollektiva och att höga mål delas upp i mindre delmål, när delmål uppnås är det viktigt att fira dem. Individuella mål bör undvikas då de är dåliga för organisationen och hindrar teamets samarbete. Tillsammans är vi starka och högt uppsatta mål uppnås bäst gemensamt.

Samtliga respondenter lyfter den kollektiva intelligensen. Det handlar även om att man ger varandra utrymme och låter alla komma till tals. Alla har möjlighet att påverka. Två respondenterna förklarar att de har framtaga rutiner för hur ordet ska fördelas. Alla respondenterna beskriver hur det finns en tydlig och relevant mötesstruktur med framtagen agenda. De beskriver båda på likande sätt hur man strikt håller sig till agendan. Alla som ska delta har fått förbereda sig i förväg. I vilken ordning ordet ska fördelas och hur lång tid man får tala har beslutats före mötet. En av respondenterna beskriver hur de har utbildat alla medarbetare i Consent Decision-Making. Alla behöver inte vara enade men alla ska stå bakom beslutet. Flera respondenter påtalar att det även är viktigt att alla får lära sig att ta fram förslag, göra urval och även att träna på att föra fram förslag. Flera lyfter fram att mötesstrukturen är uppbyggd på liknande sätt som organisationen: "Mötesstrukturen är väldigt viktig, hur vi fördelar deltagande i ett möte. Vi gillar inte möten där en person är bla bla bla bla och resten bara är. Vi vill uppmuntra deltagande". En annan respondent förtydligar hur hen ser att det är resursslöseri att ha människor som inte får komma till tals i olika forum.

Då är det inte bara den där lilla stunden när man har suttit i det mötet som det blir sämre, utan man producerar och presterar sämre många timmar efteråt eller många dagar efteråt. Och det är klart, tänker man på kvalitet som delaktighet och tänker man på kvalitet som det där gemensamma ansvaret, då har man inte råd att ha människor som går

omkring och inte trivs och är frustrerat och känner att ingen ser dem eller ingen lyssnar på dem.

### 4.3 Vad möjliggör en framgångsrik omställning i denna riktning?

Tabell 4.3 visar resultatet av analysen kopplat till forskningsfrågan ”Vad möjliggör en framgångsrik omställning i denna riktning? Fem teman identifierades vilka presenteras nedan.

Rutiner och struktur	Utbildning	Transparens och mandat	Kultur och värderingar	Hinder mot Teal
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rutiner</li> <li>•Struktur</li> <li>•Beslut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Strukturerad &amp; systematisk utbildning</li> <li>•Coachning</li> <li>•Kollektivt lärande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mandat</li> <li>•Öppenhet</li> <li>•Beslut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Beteenden</li> <li>•Principer</li> <li>•Värderingar</li> <li>•Onboarding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Önskan om karriär</li> <li>•Makt</li> <li>•Brist på kunskap - utbildning &amp; lärande i samhället</li> </ul>

#### 4.3.1 Rutiner och struktur

Samtliga respondenter återkommer till rutiner och struktur som en viktig del i en transformation. En av respondenterna påtalar att det är en vanlig fördom att självorganisering och Teal är detsamma som fritt självvalt arbete och inga regler: ”struktur är befriande [...] vi vill så snart som möjligt arbeta på ett självstyrt sätt med den strukturen. När vi har strukturen på plats, kan vi börja fatta beslut med hjälp av strukturen”. Detta uttalande styrks av en annan respondent som beskriver hur medarbetarna är väldigt fria avseende utförande av arbete och arbeta mot mål. Det som är styrt är rutiner och struktur för möten, hur beslut fattas och även beteenderiktlinjer. I teamet arbetar samtliga deltagare mot ett gemensamt mål, rollerna i teamet kan utformas på olika sätt beroende av vilken kompetens som krävs för att lösa uppgiften/uppgifterna. Enkla väldefinierade uppgifter löses bäst med tydliga strukturer och ansvar medan mer komplexa uppgifter kräver med flexibilitet i rollerna, ömsesidig kommunikation och målstyrning (Ljungberg & Larsson, 2012). En av respondenterna påtalar att strukturen inte får vara statisk utan levande och anpassningsbar till förändringar som exempelvis att nya teammedlemmar tillkommer eller olika situationer. En annan respondent är inne på samma tema: ”det ska vara upp till individerna på något sätt att bestämma. Det får inte bli att det måste vara på ett visst sätt. För då blir det inte så öppet och inkluderande heller.”

#### 4.3.2 Utbildning

En av respondenterna beskriver hur det första det gör är att satsa på utbildning. Alla medarbetare får en ledarskapsutbildning. Denna utbildning byggs på i olika steg beroende på vilken/vilka roller man tar, exempelvis om man är facilitator så finns det en utbildning för det. Fokus är att alla medarbetare ska känna sig trygga och ha verktygen för att kunna leverera. Psykologisk trygghet handlar om att känna sig trygg nog i en grupp för att våga säga vad man tycker, ifrågasätta eller tycka annorlunda, det behövs på arbetsplatsen för att människor ska våga genomföra förändringar (Medina och Medina, 2021).

#### 4.3.3 Transparens och mandat

Alla respondenterna påtalar vikten av transparens och vara tydlig med vad som är syftet med transformationen. Transparensen visar sig på flera sätt. I hierarkiska organisationer är det vanligt med slutna rum och ett handlingsutrymme och mandat som är kopplat till roll. I de undersökta företagen finns det inga slutna rum, all information ska alltid vara tillgänglig för alla medarbetare. Teamen beskrivs som flexibla, de har mandat att ta beslut, prioritera och hantera resurserna. Vilket motsvarar den resultatnriktade kulturen som den beskrivs av Tengblad och Skärvad (2017). Laloux (2017) beskriver att när tillit och transparens genomsyrar organisationen blir alla sedda och bekräftade för dem de är.

Det andra vi gör är att vi gör månatliga möten med alla anställda där vi diskuterar företagets resultat och utmaningarna och då vi också du vet normalt vi också introducerar några begrepp för personlig utveckling genom att du vet som är relevanta för vilka utmaningar de än går igenom för tillfället, men vi röstar också om några större beslut som till exempel den nya organisationen. När vi tar det dit har alla sett det men det är som en slags sista chans att formellt säga att du vet; okej låt oss göra det! och vissa människor kanske kommer att invända och då måste vi reda ut det.

#### 4.3.4 Kultur och värderingar

Genom att främja en team-baserad kultur beskriver Hanaysha och Tahir (2016) hur en organisation kan göra en förflyttning till att få medarbetare som är mer kreativ i sökandet efter lösningar för att uppnå organisationens mål. Respondenterna är enade i att det tar tid att få en kultur att fastna och att det krävs en uthållighet och engagemang framförallt vid en transformation. Flera av respondenterna påtalar att i en Teal-organisation är det av yttersta vikt att alla agerar i enlighet med värderingar och kulturen. En respondent uttalar:

Gör vi det i enlighet med våra principer? Eller når vi lösningar på fel sätt? För i den här sortens kultur är det mycket viktigare hur du gör saker än det slutliga resultatet. Det finns så många slutresultat som kan vara bra. Men hur kom du dit? Om du kom dit på fel sätt bryr jag mig inte om hur bra lösningen var. Det kommer att ge oss problem i framtiden.

Det är viktigt att förstå att det tar tid att förändra en kultur. Miljön ska vara tillåtande och människor måste få möjlighet att prova sig fram i en trygg miljö där alla kan komma till tals och göra fel utan risk för



skuldbeläggning. Bergman & Klefsjö (2020) skriver att en förutsättning för att uppnå medledarskap är en öppen och tillåtande miljö där det är tillåtet att misslyckas under förutsättning att man lär av sina misstag. Enligt EL Khoury, Michèle, Michèle (2024) är det en lärande organisation där man lär genom feedback, sina egna misstag och fokuserar på sina styrkor snarare än svagheter. En respondent uttalar: "Utmaning att behålla de som är rädda men inte förlora de som vill mer"

Onboarding ska ha fokus på att introducera i verksamhetens kultur. Att se till att nya medarbetare har en dator, arbetskläder och så vidare påtalar två av respondenterna är inte onboarding. Det är administrativa uppgifter. En av respondenterna beskriver hur onboarding ska pågå under lång tid och att medarbetaren ska ha en coach eller buddy som följer den åt. "Onboarding är ingenting annat än att försöka förmedla kulturen till de nya. Och förmedla kulturen som den är". Medarbetaren ska lära sig under resans gång, när olika situationer uppstår. Det är meningen att den nyanställde ska ha ett aktivt lärande av med buddyn/coachen, att löpande kunna ställa frågor medan hen lär sig de nya arbetsätten.

Onboardingprocesserna som de olika respondenterna berättar om pekar på en tillåtande atmosfär där man tillåts göra misstag för att lära sig av dem, lärandet är livslångt och lärandet byggs på i lager över tid, även avlärandet av tidigare principer får ta tid. Psykologisk mognad och medvetandegrad utvecklas genom hela livet (Berglund & Högström, 2024). Som hjälp till onboarding men även som ledsagare i vardagen beskriver en av respondenterna hur de har tagit fram guidande principer och en kulturbok. Syftet med dessa principer är att appliceras i vardagen tolkat av medarbetarens egna värderingar.

Studiens respondenter nämner att de har stöttning av coacher eller utbildade facilitatorer som guidar och beslut fattas kollektivt i teamen. Den personliga utvecklingen och verksamheternas utveckling pågår ständigt. Genom att skapa strukturer som stöttar individer och delegera arbetsuppgifter motiveras medarbetaren och engagemanget ökar vilket leder till ökade resultat för organisationen (Bergman & Klefsjö, 2020; Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Medarbetare som får förutsättningar och tar ansvar för den egna utvecklingen kommer enligt Bergman och Klefsjö (2020) att bidra till verksamhetens resultat och förbättringsarbete.

Det är människorna i organisationen som är en möjliggörare till om det ska bli en lyckad transformation.

Nyckeln till framgång är människors vilja att följa med. Så du måste övertyga. Människorna kan make-it eller break-it. Om de inte är villiga att engagera sig, inte villiga att lära sig, inte villiga att försöka, då är du dömd. Det kommer inte att hända. Människor kommer att vara kontraproduktiva.

Självledarskap bidrar till motiverade och trygga medarbetare som bidrar till högpresterande och självstyrande team (Edshade & Ekman, 2021).

Flera av respondenterna påtalar att varje organisation är unik och det går inte att kopiera en transformation från en verksamhet på en annan. Det framkommer vid intervjuerna att samtidigt som det kan upplevas enklare att göra en transformation på en mindre verksamhet än en större så är det en vanlig fördom att självorganisering och Teal inte fungerar på större verksamheter

Det är bara så att man måste hitta ett sätt att organisera sig i mindre enheter och ge människor lite mer frihet och autonomi istället för att bygga de där enorma hierarkierna. Men jag tror att vi är så inskolade, så inskolade, så formade i någonting så att många människor har väldigt svårt att ens kunna föreställa sig att det kan funka på ett annat sätt.

För att få saker att hända och öka medarbetares engagemang och motivation behöver vi omgående ompröva våra mentala modeller kring hur organisationer ser ut (Laloux, 2017).

#### 4.3.5 Hinder mot Teal

Ählberg (2021) beskriver att det finns en efterfrågan på mer syftesdrivna, självstyrande organisationer då dagens och framtidens medarbetare har behov som en traditionell organisation inte kan möta.

Det största hotet skulle jag säga är, beroende på hur man uppfattar hotet mot ideologin bakom, att det är tidsberoende, men det är att de människor som har makten och fattar beslut för tillfället inte är öppna för det. Men den tiden kommer att lösa det, för folk går i pension och då kommer nya människor till makten.

Makt i organisationer är en bristvara och ses som något värt att kämpa för, detta väcker ärelystnad, manipulationer, misstro, rädsla och girighet hos människan (Laloux, 2017). En övergång till Teal kan ske först när vi släpper vårt ego och betraktar det på avstånd.

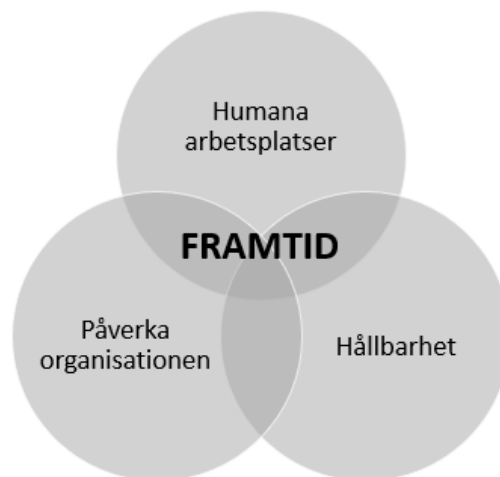
Två av respondenterna känner en viss oro kopplat till dagens utbildningsinstitutioner.

Vi ser fortfarande väldigt många av de där businesskolor som undervisar människor i helt gamla metoder. Du vet hur man ska styra och hur man ska. Så det är inte alltid så att det är för givet att de nya unga som kommer ut från universitetet eller från sådana businesskolor kommer med nya friska kunskaper i det området heller. Man sitter kvar, man lever kvar i det gamla.

I självstyrande team är alla medlemmar chefer för den uppgift de har åtagit sig, alla kan sätta på sig chefshatten för att få till viktiga beslut, initiativ, ge feedback åt en kollega, lösa konflikter och ta ledarskap då åtgärder krävs för att förbättra resultat (Laloux, 2017).

#### 4.4 Framtid

Författarna ställde frågan till respondenterna om deras önskningar för framtiden. Genomgående så talar respondenterna om humana arbetsplatser och vara med att påverka organisationen och den egna situationen men även skapa hållbara lösningar för samhället.



Figur 4.1 Tre teman utkristalliserades ur frågan om hur respondenterna önskar att Teal utvecklas framåt.

Lee och Edmondsson (2017) har uppmärksammat tre trender som motiverar sökandet efter mindre hierarkiska former av organisering, snabba förändringar, kunskapsbaserat arbete och intåget av millennials i arbetslivet. Mycket talar för att en förändring mot självorganisering är nödvändig för att vara attraktiv som arbetsgivare och lyckad som organisation.

Det handlar inte om färger och strukturmodeller utan snarare essensen för mig - hur vill vi jobba tillsammans, vad är humant.

Vad är det mest humana sättet att jobba och vad vill du jobba för. Vad vill du verkligen göra, en kraftfull fråga. För du vill verkligen göra det som både du och andra drar nytta av.

Organisationer behöver förstå att man måste organisera sig och jobba på helt andra sätt som är anpassade till den komplexitet som vi agerar på. Och för vissa kommer TEAL vara en superbra organisationsform, för andra är det kanske en hybrid av lite andra.

Vara en ledande faktor för att skapa lösningar för samhället.

Vi kan inte fortsätta ha de styrfilosofierna som vi alltid har haft och tro att det är liksom framtiden.

Väldigt mycket collaboration mellan olika organisationer [...] nu är det över 90 organisationer som är nu, de hjälper varandra i alla lägen. Och där facket också måste hänga med och ändra fokus lite grann från det de har nu, att vissa lagar och vissa saker ska följas till att titta; vad är det som är bra för våra medlemmar? Även om ibland måste man göra lite avsteg [...]

Det finns alla dessa strukturer som jag måste skapa för att det här ska börja.

Min förhoppning är att den typen av organisationer som när det finns lite mer en symbios mellan leverantörer, organisationer och kunder, när man verkligen tar det systemiska till den nivån.

Min dröm är att det här blir ett bra virus, ett smittsamt virus, och att vi alla anpassar det rätt.

Företagens organisationer just nu är cancersjukdomar för planeten och för människor. De dödar oss - våra egna uppfinningar eftersom vi har uppfunnit strukturerna, dessa organisationsstrukturer dödar oss så det är på tiden att vi gör oss av med dem och sätter på plats något som fungerar för oss.

Egentligen är organisationsformen i sig inte det viktigaste, men att man utforskar och utmanar dem och ser så att de gynnar människor och relationer och att kunna lösa de problem man står inför. Och där ser vi omorganisationer gång på gång på gång som jag tycker är ett symptom på att vi har en organisation som inte är anpassad till den tillvaron vi agerar på. Om man ständigt utvecklar och ständigt förbättrar så tycker inte jag att man skulle behöva göra de stora omorganisationerna till exempel.

I organisationer där människor verkligen trivs, där ledarna verkligen har lyckats hjälpa till att skapa den där fina trygga miljön där människor trivs. Då kommer människor att varken vilja jobba mycket i de här samtalen som är nu att vi ska jobba mer eller ska jag jobba mindre. Det är klart man ska jobba mindre, men det drivs också väldigt mycket av det att det är så många som inte trivs på jobbet. Så självklart vill man bara så lite tid som möjligt på det stället man inte trivs. Så att - trivsamma, bättre organisationer.

## 5 Diskussion

I detta avslutande kapitel diskuteras studiens resultat, metod och slutsatser. Respektive avsnitt inleds med en tabell. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

### 5.1 Resultatdiskussion

Syftet med studien är att undersöka och bidra med kunskap kring hur kvalitetsarbetet påverkas och bedrivs i organisationer som utforskar nya sätt att organisera sig i riktning mot självbestämmande och minskad förekomst av chefsroller till förmån för självorganisering. För att kunna besvara syftet formulerades nedanstående tre forskningsfrågor:

- Hur möjliggörs, eller hindras, kvalitetsarbetet av nya sätt att arbeta och organisera?
- På vilka sätt kan självorganisering bidra till en ökad delaktighet?
- Vad möjliggör en framgångsrik omställning i denna riktning?

Vilken organisationsstruktur krävs för att uppfylla den interna- och den externa kundens krav på framtidens organisationer? Kan Teal vara vägen till affärsmässig framgång? Om framtiden vet vi lite eller intet men något vi kan slå fast är att förändringar sker allt snabbare takt och för att hinna med i kvalitetsarbetet krävs samtliga hörnstenar i Hörnstensmodellen; delaktighet, ett ständigt innovationsarbete, kundfokus, faktabaserade beslut, ständiga processförbättringar och en hög grad av ledarskap av alla organisationens medarbetare. Det finns många verktyg att arbeta med men det är människorna som är organisationen och det är de som tillsammans skapar framgång och utveckling.

#### 5.1.1 Hur möjliggörs, eller hindras, kvalitetsarbetet av nya sätt att arbeta och organisera?

Tabell 5.1 visar resultatet av diskussionen kopplat till forskningsfrågan "Hur möjliggörs, eller hindras, kvalitetsarbetet av nya sätt att arbeta och organisera?" Fem teman har identifierats.

Kundfokus	Lärande organisation	Ansvar och kontroll	Självbestämmande	Hållbarhet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utveckling av kundmötet</li><li>• Allas ansvar</li><li>• Integrerat</li><li>• Mätetal</li><li>• Jämlikt - samma makt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilitet</li><li>• Agilt</li><li>• Interaktivt</li><li>• Alla är ledare</li><li>• Mångfald</li><li>• Feedbackskultur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coacher</li><li>• Utbildning</li><li>• Feedback</li><li>• Självreglerande</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Självledarskap</li><li>• Ramar</li><li>• Beslutsförmåga</li><li>• Mandat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skapa förutsättningar framåt</li><li>• Anpassningsbar och flexibel organisation</li><li>• Mänskliga resurser tillvaratas</li><li>• Delaktighet</li></ul>

## Kundfokus

Organisationerna arbetar med tydligt kundfokus och ständig utveckling av kundmötet. Ett lyckat kvalitetsarbete kräver ett tydligt kundfokus och agila förhållningssätt för att snabbt ställa om och anpassa sig efter kundbehoven (Bergman & Klefsjö, 2020). Resultatet från intervjuerna visar tydligt hur kvalitetsarbetet är allas ansvar. Integrerat i verksamheten, genom ett ökat ansvar känner medarbetaren ägandeskap över arbetsuppgifterna vilket gör att de utförs med högre kvalitet och större engagemang. Genom att alla inom organisationen har samma makt så har en förskjutning gjorts från att vara en i mängden till att vara en viktig del i ett större sammanhang. Alla inom organisationen behöver lära sig var självorganisering innebär och teamen delar kunskap i avsikt att utveckla kundmötet. Gemensamt beslutas kring utbildningsbehov. Det är stort kundfokus både på den interna och den externa kunden och de strävar efter att förstå kundens behov både nu och i framtiden. Kunderna knyts till olika team för en löpande kontakt, insyn och möjlighet att påverka. Transformationen har lett till förändrade mätetal från hur effektivt medarbetaren följer processen till kundfokus och mätetal kring det.

## Lärande organisationer

En ensam individ har svårt att sätta sig in i och förstå alla delar i en process. Respondenterna uppger att de sätter ihop team med blandade kompetenser, färdigheter och intresseområden. Teamen har en förmåga att snabbt ställa om utifrån verksamhetens och kundens behov. Några respondenter har specialistteam vid sidan av produktionsteam för hjälp och stöttning. För att möta framtidens kundbehov måste företag arbeta agilt och samtliga medarbetare behöver ha en grundläggande kunskap om förbättringsarbete, eller innovation. Respondenterna beskriver att alla medarbetare har samma makt och ingen beslutar över någon annan. Respondenternas organisationer har hög delaktighet där alla är engagerade ledare och ansvariga för kvalitetsarbetet. Flera av respondenterna beskriver detta som en framgångsfaktor som har skapat höga resultat på kort tid. Utvecklingen av processer och produkter pågår iterativt och teamen testar sig fram genom en lärande feedbackskultur vilket enligt Ingelsson (2009) bland annat skapar större arbetsglädje och bättre möjlighet att göra rätt från början då de har fakta för att fatta beslut. Man riskminimerar genom att börja i en liten skala och testa för att sedan successivt utveckla och bygga på. Bergman & Klefsjö (2020) beskriver att offensiv kvalitetsutveckling är ett ledningssystem som arbetar förebyggande för förändring och trycker på vikten av engagerade ledare och medarbetare som ständigt arbetar med förbättringar.

## Ansvar och kontroll

I alla organisationer uppstår problem med människor som inte gör sin del av arbetet, inte tar ansvar eller inte levererar. Hur man löser detta skiljer sig mellan respondenterna. En respondent uppger att de saknar verktyg att hantera den typen av konflikter. En annan respondent uppger att de använder sig av utbildade

coacher som går in och löser konflikter som kan uppstå. Flera respondenter vittnar om att de olika teamen är självreglerande och att teamen själv löser konflikterna då de har fått verktyg och kunskap i konflikthantering. Inom Holacracy väljs cirkelledare ut med uppgift att lösa problem som dyker upp (Medina & Medina, 2021). Alla respondenter vittnar om att kontinuerlig feedback gör att människor utvecklas vilket även ökar kvalitén på det utförda arbetet.

#### Självbestämmande

För att självorganiserande team ska fungera krävs en hög grad av självledarskap, tydliga ramar och en förmåga att fatta beslut. Edshade och Ekman (2021) samt Yukl (2012) beskriver vikten av självledarskap för motiverade och trygga medarbetare som bidrar till högpresterande och självstyrande team. Medarbetarna har i och med avskaffandet av chefer tagit ansvar och bidragit med lösningar som har lett till snabba framsteg. Det är viktigt att medarbetarna stöttar, coachar, ger feedback och lyfter varandra vilket kräver ledarskap av samtliga individer.

#### Hållbarhet

Att arbeta med ständiga förbättringar innebär att följa med i en föränderlig omvärld och skapa förutsättningar för ett bättre resultat, högre kundvärde, bättre processer med en lägre resursåtgång (Bergman & Klefsjö, 2020; Ingelsson, 2009). Klassiska organisationer är resurskrävande, det är brist på personal och brist på kompetens. Genom att våga organisera sig på nya sätt och arbeta med ständiga förbättringar kan man skapa mer resurseffektiva organisationer. En Teal-organisation bygger på självstyre, helhet och ett evolutionärt syfte. Genom att samtliga medarbetare fokuserar på detta ökar engagemanget vilket bidrar till ökad innovation och nya lösningar.

Studiens resultat stämmer väl överens med tidigare forskning som presenterats i teorin. Utmaningen framåt är att göra verksamheter agila och anpassningsbara till snabba förändringar i företagsklimatet. Det krävs att mänskliga resurser tillvaratas, kompetensutveckling och en delegerande öppen organisationsstruktur som ger utrymme till delaktighet. En öppen och flexibel organisation som använder människor kompetens för att lösa utmaningarna.

### 5.1.2 På vilka sätt kan självorganisering bidra till en ökad delaktighet?

Tabell 5.2 visar resultatet av diskussionen kopplat till forskningsfrågan "På vilka sätt kan självorganisering bidra till en ökad delaktighet?" Två teman har identifierats.

Motivation	Organisation
<ul style="list-style-type: none"><li>•Skapa strukturer</li><li>•Delegera arbetsuppgifter</li><li>•Självbestämmande</li><li>•Ansvar</li><li>•Utveckling</li><li>•Kollektiva mål</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Möta personliga värderingar</li><li>•Gemensamma mål</li><li>•Öppna roller</li><li>•Kollektiv kompetens/intelligens</li><li>•Alla får komma till tals</li><li>•Rutiner</li><li>•Struktur</li></ul>

#### Motivation

Genom att skapa strukturer som stöttar individer och delegera arbetsuppgifter motiveras medarbetaren och engagemanget ökar vilket leder till ökade resultat för organisationen (Bergman & Klefsjö, 2020; Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Resultatet från intervjuerna visar att självbestämmande, ansvar och egen utveckling skapar motivation. Genom att teamen sätter kollektiva mål vid affärsplanering är alla teammedlemmar fokuserade på samma sak och inspireras till att nå målen. Stora mål bryts ner i delmål och varje delmål firas. En respondent vittnar om att redan sju månader in i transformationen har företaget fördubblat sin volym. Genom att se medarbetaren som en kund och inte låsa dem till specifika roller har de möjlighet att nyttja sin fulla potential all sin kompetens och bidra där de vill.

#### Organisation

Chiu (2024) beskriver att genom arbetsuppgifter som svarar mot medarbetarens personliga värderingar och egna kompetens inspireras de till att utföra sina arbetsuppgifter väl. Respondenterna trycker på vikten av att ha gemensamma mål då de bidrar till samhörighet och tillväxt. Man undviker definierade roller för att inte begränsa medarbetarna. Det är viktigt att alla kan bidra med det de känner att de har kompetens inom och man ser medarbetarna som en gemensam kollektiv kompetens som är under ständig utveckling genom en lärande organisation där medarbetare delar med sig av sin kunskap. Tre respondenter vittnar om att de nyttjar medarbetarnas egen önskan att lära sig nya saker och på så vis öka den kollektiva kompetensen. Samtliga respondenter nämner vikten av kollektiv intelligens, vikten av att alla ska komma till tals och att det finns inom vissa organisationer framtagna rutiner kring hur ordet fördelas i möten. Rutiner och strukturer är viktiga för att den kollektiva kompetensen ska kunna nyttjas fullt ut.



Genom självorganisering och delegerat ledarskap får man engagerade medarbetare som leder sig själv och andra genom coaching och feedback. Engagerat ledarskap är enligt Ingelsson (2009) en kritisk faktor för kvalitetsutveckling, när det gäller självorganiserande team är alla medarbetare engagerade ledare vilket leder till en hög kvalitet på det som levereras. Allas deltagande är viktig för att fylla på den kollektiva intelligensen och på så vis skapa organisationer som är väl rustade för olika utmaningar.

### 5.1.3 Vad möjliggör en framgångsrik omställning i denna riktning?

Tabell 5.3 visar resultatet av diskussionen kopplat till forskningsfrågan "Vad möjliggör en framgångsrik omställning i denna riktning?" Fem teman har identifierats.

Rutiner och struktur	Utbildning	Transparens och mandat	Kultur och värderingar	Hinder mot Teal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutiner</li> <li>• Struktur</li> <li>• Förändringsmöjlighet</li> <li>• Frihet och förtroende att leda sig själva</li> <li>• Beteenderiktlinjer</li> <li>• Målinriktad arbete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livslångt lärande</li> <li>• Utbildning i verktygen</li> <li>• Psykologisk trygghet</li> <li>• Kollektivt lärande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparens</li> <li>• Öppenhet</li> <li>• Möjlighet att påverka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agera enligt värderingar</li> <li>• Dela med sig av misstag</li> <li>• Stöd av facilitatorer</li> <li>• Coachande ledarskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makt i organisationer - bristvara</li> <li>• Succession</li> <li>• Gamla metoder - gammal kunskap</li> </ul>

#### Rutiner och struktur

För att lyckas med en transformation till självorganisering är det enligt samtliga respondenter viktigt med tydliga rutiner och strukturer. En respondent trycker på vikten av strukturer som går att anpassa till förändringar. Medarbetarna är väldigt fria avseende utförande av arbete och arbetet mot målen men styrda kring mötesstruktur, beslutsfattande och beteenderiktlinjer. Enkla väldefinierade uppgifter löses bäst med tydliga strukturer och ansvar medan mer komplexa uppgifter kräver med flexibilitet i rollerna, ömsesidig kommunikation och målstyrning (Ljungberg & Larsson, 2012).

#### Utbildning

Lärandet och utvecklingen av organisationer är livslångt. Det är viktigt med ledarskapsutbildning för att skapa trygghet och förmåga att använda de nya verktygen. Utbildning byggs sedan på i steg beroende på vilken roll/ roller man väljer. Man fokuserar på att medarbetarna ska känna sig trygga. Psykologisk trygghet handlar om att känna sig trygg nog i en grupp för att våga säga vad man tycker, ifrågasätta eller tycka annorlunda, det behövs på arbetsplatsen för att människor ska våga genomföra förändringar (Medina och Medina, 2021).

## Transparens och mandat

Laloux (2017) beskriver att när tillit och transparens genomsyrar organisationen blir alla sedda och bekräftade för dem de är. Samtliga respondenter talar om transparens och öppenhet, all information ska finnas tillgängligt för alla medarbetare och det finns inga slutna rum. Alla medarbetare har mandat att påverka beslut de själva berörs av.

## Kultur och värderingar

Respondenterna är eniga om att det tar tid för en kultur att fastna och att det är viktigt i en teal-organisation att alla agerar enligt värderingar och kultur. För att lyckas krävs det en trygg och tillåtande miljö där man lär av sina misstag. Respondenterna talar om vikten av coacher eller utbildade facilitatorer som guidar och stöttar teamen. Ählberg (2021) påtalar att det tar tid att förändra en traditionell organisation till en teal-organisation då det är svårt att förändra invanda mönster. Genom att satsa på ett coachande ledarskap och starta med tvärfunktionella team kan man testa sig fram och förändras över tid. Engagerade människor med högt självledarskap möjliggör en lyckad transformation.

## Hinder mot Teal

Makt i organisationer är en bristvara och ses som något värt att kämpa för, detta väcker ärelystnad, manipulationer, misstro, rädsla och girighet hos människan (Laloux 2017). En respondent talar om att människor vid makten inte är öppna för den här typen av förändring men att det kommer att lösa sig med tiden då människor går i pension och nya människor kommer i stället. Två respondenter nämner att dagens utbildning undervisar studenter i gamla metoder vilket innebär att studenterna lever kvar i det gamla. Företag som säljer utbildningar har ett eget intresse och säljer det som de ser efterfrågas. Då vi har en tydlig dominans på klassiska organisationer med hierarkiska strukturer och befattningar är majoriteten av utbildningarna riktade åt det hållet.

### 5.1.4 Framtidsönskningar

Respondenterna talar om en framtid med fokus på mera humana och mer trivsamma arbetsplatser där medarbetarna har möjlighet att utvecklas och arbeta strukturerat tillsammans för att nå kollektiva mål. En tillåtande och trygg atmosfär som skapar lösningar för samhället och som fungerar för planeten.

## 5.2 Bidragsdiskussion

Vi lever i en föränderlig värld som ställer höga krav på dagens organisationer att hålla sig uppdaterade, snabbt anpassa sig efter kund- och samhällsbehov för att hänga med in i framtiden. I dag har vi en kompetensbrist och flera företag står inför utmaningen att lösa bemanningen. Även den interna kundens

behov och krav har förändrats från ett behov av ett arbete för att få en inkomst till ett behov av ett självförverkligande och utvecklande arbete som behöver anpassas till en vardag med allt det innebär. Studien bidrar med kunskap om hur man kan ställa om organisationen för att nyttja hela humankapitalet genom att skapa en kollektiv kompetens med engagerade medarbetare. Medarbetare som arbetar tillsammans i en transparent organisation mot gemensamma mål. Resultatet i denna studie visar att självorganisering och medledarskap kan leda till en resurseffektiv organisation med nöjda medarbetare och hög målpuppfyllelse. I framtiden kommer traditionella hierarkiska organisationer ha utmaningar med att bedriva ett relevant kvalitetsarbete. Studien visar att en organisation bör påbörja sin transformation mot en ökad delaktighet för att möta utmaningar och vara en attraktiv arbetsplats. Vår förhoppning är att denna studie ska skapa ett praktiskt värde i världen och att den bidrar till en positiv kunskap om hur organisationer behöver utformas för att bli mer effektiva och humana i framtiden.

### 5.3 Metoddiskussion

Denna studie utgår från kvalitativ metod. Kvalitativ metod kritiserar för att ha lätt för att bli subjektiv, svår att replikera, generalisera och otillräcklig transparens (Bryman, 2018). Valet att genomföra semistrukturerade intervjuer som datainsamling innebär en låg standardisering (Olsson & Sörensen, 2021). Författarna är medvetna om dessa brister men ansåg att en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer bäst kunde svara på studiens syfte och frågeställningar. De sex respondenterna har valts ut via ett bekvämlighetsurval då författarna fick tips på ett antal organisationer och personer som skulle vara av intresse för studiens syfte. Då ämnet i studien är relativt nytt och det endast finns ett fåtal organisationer som har tillämpat arbetssättet fullt ut var det viktigt att finna respondenter med rätt kunskap och erfarenhet för att kunna besvara frågorna. Urvalet av respondenter har påverkat resultatet. Studiens teman är ett resultat från intervjuerna och intervjuguiden. Intervjuguidens utformning dess frågeställningar har tillåtit respondenterna att fritt reflektera under intervjun, att det har påverkat studiens resultat kan inte uteslutas (Bryman, 2018). Resultat och slutsatser överensstämmer väl med tidigare forskning vilket kan stärka studiens generaliserbarhet. Studiens replikerbarhet kan anses som god då metoden är väl beskriven och intervjuguiderna kan användas av framtida forskare i studier med liknande syfte. Resultatet kan upplevas spretigt då de olika respondenterna är på olika nivåer och kommit olika långt i Teal. Författarna har valt att skapa två olika intervjuguides beroende respondenternas kompetens och roll. Bedömningen gjordes utifrån att vissa frågeställningar hade varit irrelevanta för respondenter som exempelvis forskar i ämnet eller inte var knutna till en specifik organisation. Detta kan ha påverkat resultatet men de följdfrågor som ställdes var i stort sett detsamma för båda guiderna och svarsresultaten var överensstämmande oavsett intervjuguide. Det hade varit möjligt att fokusera på en organisation som kommit långt i sin

transformation mot Teal och intervjuat flera respondenter inom samma organisation men då hade författarna missat studiens bredare explorativa perspektiv.

## 6 Slutsats och rekommendationer

*I avsnittet presenteras studiens slutsatser*

### 6.1 Slutsatser

Syftet med denna studie är att undersöka och bidra med kunskap kring hur kvalitetsarbetet påverkas och bedrivs i organisationer som utforskar nya sätt att organisera sig i riktning mot självbestämmande och minskad förekomst av chefsroller till förmån för självorganisering.

#### 6.1.1 Hur möjliggörs, eller hindras, kvalitetsarbetet av nya sätt att arbeta och organisera?

I tabell 6.1 presenteras de slutsatser författarna har identifierat utifrån frågeställningen ”Hur möjliggörs, eller hindras, kvalitetsarbetet av nya sätt att arbeta och organisera?”

Kundfokus	Lärande organisation	Ansvar och kontroll	Självbestämmande	Hållbarhet
<ul style="list-style-type: none"><li>•Självorganisering</li><li>•Medledarskap</li><li>•Gemensamt ansvar</li><li>•Integrerat i verksamheten</li><li>•Kundnära</li><li>•Löpande kontakt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Dela kunskap</li><li>•Utveckla kundmötet</li><li>•Teamen fattar beslut</li><li>•Flexibel organisation</li><li>•Mångfald</li><li>•Tillgång till specialistteam</li><li>•Samma nivå – ingen hierarki</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Konflikthantering</li><li>•Utbildade coacher</li><li>•Självreglering</li><li>•Kontinuerlig feedback</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Självledarskap</li><li>•Tydliga ramar</li><li>•Mandat att ta beslut</li><li>•Coachning</li><li>•Lösningsorienterat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Ständiga förbättringar</li><li>•Resurseffektiv</li><li>•Innovation</li></ul>

#### Kundfokus

Resultatet i studien visar att genom självorganisering och medledarskap ökar medarbetarnas engagemang och förståelse om sin egen och teamets betydelse för att nå ett framgångsrikt kvalitetsarbete. Kvalitetsarbetet är allas ansvar och är integrerat i verksamheten, teamen arbetar nära kunderna och har en löpande kontakt med dem.

#### Lärande organisation

Det är en lärande organisation där kunskap delas i avsikt att utveckla kundmötet och teamen beslutar gemensamt om utbildningsbehov. Teamen består av individer med blandade kunskaper och en del har specialistteam knutna till sig. Teamen kan snabbt ställa om utifrån förändrade kund- och verksamhetsbehov. Alla medarbetare har samma makt och ingen beslutar över någon annan vilket leder till hög delaktighet och engagemang. Detta beskrivs som en framgångsfaktor som skapar höga resultat på kort tid.

## Ansvar och kontroll

Konflikter som uppstår kan antingen lösas genom att utbildade coacher går in och löser dem eller genom självreglering inom teamen då de själva har verktyg i konflikthantering. Genom att arbeta med kontinuerlig feedback och feedforward utvecklas människor och kvalitén på det utförda arbetet ökar. Teamen har kontroll över sina egna processer och flöden. De planerar, sätter mål och följer upp.

## Självbestämmande

Självorganiserande team kräver en hög grad av självledarskap, tydliga ramar och en förmåga att fatta beslut. I avsaknad av chefer har medarbetarna ansvaret för att stötta och coacha varandra samt komma med lösningsförslag vilket leder till snabba framsteg.

## Hållbarhet

Genom självorganisering som fokuserar på ständiga förbättringar skapas resurseffektiva organisationer med högt fokus på innovation och nya lösningar. Teamen har möjlighet att ta snabba beslut och närheten till kund skapar en lyhördhet.

### 6.1.2 På vilka sätt kan självorganisering bidra till en ökad delaktighet?

I tabell 6.2 presenteras de slutsatser författarna har identifierat utifrån frågeställningen ”På vilka sätt kan självorganisering bidra till ökad delaktighet?”

Motivation	Organisation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Deltagande</li><li>• Ansvar</li><li>• Se resultat</li><li>• Egen utveckling</li><li>• Kompetenskänsla</li><li>• Självbestämmande</li><li>• Social samhörighet</li><li>• Arbetstillfredsställelse</li><li>• Sätta mål</li><li>• Fira</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lärande organisation</li><li>• Strukturer</li><li>• Kompetensutveckling</li><li>• Människans fria vilja</li><li>• Kollektiv kompetens</li></ul>

## Motivation

Motivation innebär en individuell önskan att delta i aktiviteter och åstadkomma resultat. Genom självorganisering uppfylls självbestämmandeteorins tre psykologiska behov, kompetenskänsla, självbestämmande och social samhörighet. En hög arbetstillfredsställelse ger förutsättning till en hög prestation, ökad produktivitet, högt engagemang och en ökad delaktighet. Självbestämmande, ansvar och egen utveckling skapar motivation. Teamen sätter själva målen och alla fokuserar på att nå de

gemensamma målen. Stora mål bryts ner och delmål firas. Genom att inte låsa människor i specifika roller har de möjlighet att bidra med sin fulla kompetens, nyttja hela sin potential och utveckla sin kunskap.

## Organisation

Genom en lärande organisation och strukturer som främjar medarbetarens egen vilja att lära sig ny kunskap ökar den kollektiva kompetensen. Att dela med sig av misstag bidrar till det kollektiva lärandet. Det är viktigt med rutiner och strukturer som säkerställer att alla kommer till tals då det är viktigt för att den kollektiva kompetensen ska kunna nyttjas fullt ut. Medarbetarna finns i alla rum, transparensen avdramatiserar och alla har en kunskap om var verksamheten är på väg.

### 6.1.3 Vad möjliggör en framgångsrik omställning i denna riktning?

Tabell 6.3 presenterar de slutsatser författarna har identifierat utifrån frågeställningen "Vad möjliggör en framgångsrik omställning i denna riktning?"

Rutiner och struktur	Utbildning	Transparens och mandat	Kultur och värderingar	Hinder mot Teal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tydlig struktur</li><li>• Rutiner</li><li>• Agila processer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Livslångt lärande</li><li>• Ledarskapsutbildning</li><li>• Psykologisk trygghet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparens</li><li>• Öppenhet</li><li>• Mandat att påverka</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agera i enlighet</li><li>• Lev värderingarna</li><li>• Trygg miljö</li><li>• Tillåtande</li><li>• Lära av misstag</li><li>• Coacher</li><li>• Facilitorer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Krävs mod</li><li>• inse vikten av behovet</li><li>• Ledarskapsutbildningar</li></ul>

## Rutiner och struktur

För att en transformation mot självorganisering ska bli framgångsrik är det viktigt med en tydlig struktur, agila processer och rutiner som alla inom organisationen arbetar i enlighet med.

## Utbildning

Se lärande och utveckling som något livslångt. För att skapa trygghet och förmåga att använda de nya verktygen rekommenderas samtliga medarbetare gå en ledarskapsutbildning som byggs på utifrån vilka roller som väljs. Psykologisk trygghet är grundläggande för att förändring ska ske.

## Transparens och mandat

Det är viktigt med transparens och öppenhet. Alla medarbetare ska ha mandat att påverka beslut som rör dem.

## Kultur och värderingar

Det tar tid för en kultur att fastna och det är viktigt att alla agerar i enlighet med kultur och värderingar. För att lyckas är det viktigt med en trygg och tillåtande miljö där man lär av sina misstag, det är bra att använda coacher eller facilitatorer som guidar och stöttar teamen. Att alla medarbetare har en buddy och att närvaron av en buddy är extra viktigt då nya medarbetare introduceras i verksamheten. Introduktionen eller onboarding ska även ha fokus på att få den nya medarbetaren att lära sig kulturen, anpassa sig till kulturen och ta till sig verksamhetens kultur och värderingar.

## Hinder mot Teal

Det krävs en modig ledning för att våga göra en förändring i denna riktning. Om människor vid makten inte är redo att göra förändringen kommer inget att ske men det löser sig med tiden då det kommer nya människor i ledande ställning som kommer inse vikten av förändring. Dagens ledarskapsutbildningar behöver ses över och studieinnehåll förändras mot nya sätt att tänka kring organisering. Det krävs också en avlärnning av gamla inarbetade beteenden och tankesätt kring karriär och makt för att lyckas med transformationen.

## 6.2 Rekommendationer

Utifrån slutsatsen rekommenderar författarna följande för en lyckad transformation mot självorganisering:

- Få med alla organisationens människor i transformationen.
- Utbilda och coacha människorna i organisationen.
- Involvera alla och var fullständigt transparenta.
- Arbeta med struktur, processer och rutiner.
- Låt människorna utvecklas och testa olika roller utifrån kompetens och intresse.
- Låt teamen själva besluta kring affärsmål.
- Lär av misstag och tillåt utvecklingen att ta tid, lärandet är livslångt.

## 6.3 Framtida forskning

Denna studies kunskapsbidrag ger utrymme till breddning och djupare forskning.

### Systemstöd

Det finns ett behov att undersöka vilken mjukvara som krävs för självorganiserade organisationer. En respondent lyfter vikten av att ha rätt form av mjukvara som stöttar den chefslösa organisationen. Detta då en Teal-organisation inte har samma flöden som en klassisk hierarkisk organisation.

Hur ser flödena ut och hur måste mjukvaran designas för att fungera?



## Hållbarhet

Den föreliggande studiens avsikt var att undersöka hur kvalitetsarbetet påverkas och bedrivs i organisationer som tillämpar självorganisering. Vad sker med dessa organisationer när klimat- och krigshot skapar en alltmer orolig omvärld? Europa har varit på väg mot mer platta organisationer präglade av självorganisering och medledarskap. Covid-19-pandemin har öppnat upp en ny dimension som vi inte varit medvetna om tidigare i och med möjligheten att mötas digitalt i stället för fysiskt. Pandemin har medfört att många människor har börjat arbeta hemifrån och möten sker via digitala plattformar. Vilket har stor påverkan på organisering, ledarskap och arbetsformer (Medina & Medina 2021). Kommer oron över omvärlden att skapa ett kontrollbehov och striktare hierarkiska strukturer inom organisationerna och vad kommer det i så fall innebära för organisationerna, medarbetarnas utveckling och möjlighet till medbestämmande?

Hur påverkar en orolig omvärld ett paradigmskifte mot Teal?

## Referenser

---

- Agarwal, U. A., & Anantatmula, V. (2023). Psychological Safety Effects on Knowledge Sharing in Project Teams. *IEEE Transactions on Engineering Management, Engineering Management, IEEE Transactions on, IEEE Trans. Eng. Manage*, 70(11), 3876–3886. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1109/TEM.2021.3087313>
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(2), 45–50. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.5093/tr2013a7>
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser. (2:a upplagan)*. Lund: Studentlitteratur AB
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Berglund, M., Högström, F. (Programledare) 2024.02.22 Tealpodden. En podd om ledarskap - med eller utan chefer. (Gäst: Jessica Löwenhielm, del: 1–3). Spotify
- Berglund, M., Högström, F. (Programledare) 2024.02.09 Tealpodden. En podd om ledarskap - med eller utan chefer. (Gäst: Marika Ronty). Spotify
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning. (6:e upplagan)*. Lund: Studentlitteratur.
- Björngren Cuadra, C., Hansson, K., Michailakis, D., & Neergaard, A. (Red.). (2021). I pandemins spår: Socialvetenskapliga perspektiv på covid-19. <https://doi.org/10.3384/SVT.2021.28.4>
- Bringselius, L. (2021). *Tillitsbaserat ledarskap: från pinnräknande till samskapande*. Helsingborg: Komlitt.
- Bruzelius, L.H., Skärvad, P-H. (2009). *Integrerad organisationslära. (9:e upplagan)* Polen: Studentlitteratur.
- Bruzelius, L.H., Skärvad, P-H. (2017). *Integrerad organisationslära. (11:e upplagan)*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder. (3:e upplagan)* Stockholm: Liber
- Bushe, G. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. In D. Boje, B. Burnes, & J. Hassard (Eds.), *The Routledge Companion to Organizational Change* (pp. 87-103). Oxford: Routledge.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73, DOI:10.1080/1359432X.2018.1541886

- Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5:e upplagan). Los Angeles, California: Sage Publications.
- Chiu, T. K. F. (2024). Using self-determination theory (SDT) to explain student STEM interest and identity development. *INSTRUCTIONAL SCIENCE*. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1007/s11251-023-09642-8>
- Cole, R. E. (2002). From continuous improvement to continuous innovation. *Total Quality Management*, 13(8), 1051. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1080/09544120200000001>
- Deci, E. L. Och Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York, Ny:Plemmer.
- Dobrescu, R. & Mazilu, C. E (2020). Increasing Autonomy In Health Care Management With Teal Organizations. <https://ieeexplore-ieee-org.proxybib.miun.se/document/9280172>
- Elg, M. (2022) *Förstå, förutse & förbättra*. (1:2 upplagan) Lund: Studentlitteratur AB.
- Eriksson, M. (2009) *Creating customer value in commercial experiences*. Mittuniversitetet, Fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier, Institutionen för teknik och hållbar utveckling. ORCID-id: 0000-0003-2311-0678 2009 (Engelska)  
<https://urn.kb.se/resolve?urn=urn%3Anbn%3Ase%3Aamiun%3Adiva-10599>
- EL Khoury, M., Jaouen, A., & Sammut, S. (2024). The liberated firm: An integrative approach involving sociocracy, holacracy, spaghetti organization, management 3.0 and teal organization. *SCANDINAVIAN JOURNAL OF MANAGEMENT*, 40(1). <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1016/j.scaman.2023.101312>
- Gilje, N. & Grimen, H. (2002) *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133–148.
- Hallin, A., Olsson A. Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. Studentlitteratur AB.
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodteori*. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur AB.
- Hertz, N. (2022). *Ensamhetens århundrade: så återtar vi känslan av att höra ihop i en splittrad värld*. (1:a upplagan). Stockholm: Natur & kultur.

- Ingelsson, P. (2009). How to create a commercial experience : focus on leadership, values and organizational culture. Dep. of Engineering and Sustainable Development, Mid Sweden University.
- Jacquemot, N. (2018). Självledarskap: konsten att hitta rätt i livet och på jobbet. (1:a upplagan). Stockholm: Natur & Kultur.
- Jegers, K. (Artist). (den 16 02 2017). Service design och regional tjänsteutveckling. Hotell Lappland, Lycksele.
- Laloux, F. (2017). Reinventing organizations: en guide till att skapa kreativa organisationer. (1:a upplagan). Stockholm: Liber.
- Langemar, P. (2008). Kvalitativ forskningsmetod i psykologi –att låta en värld öppna sig. Stockholm: Liber AB
- Lantz, A. (2007) Intervjumetodik (2:a upplagan). Polen: Studentlitteratur.
- Larsen, A.K. (2018). Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod. (2:a upplagan). Malmö: Gleerups.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58.
- Lewis, S. (2011). *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*. Chichester: Wiley- Blackwell
- Ljungberg, A. och Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling, vad varför hur?*, (upplaga 2:8). Lund: Studentlitteratur.
- Medina, A. & Medina, R. (2021). *Teal, tillit, transparens: en guide för självorganisering och demokratisering av arbetsplatsen*. Helsingborg: Kunskapshuset förlag.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. (2. ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oleksa-Marewska K, Tokar J. Facing the Post-Pandemic Challenges: The Role of Leadership Effectiveness in Shaping the Affective Well-Being of Healthcare Providers Working in a Hybrid Work Mode. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022; 19(21):14388. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114388>
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2021). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (4:e upplagan). Stockholm: Liber.
- Rother, M. (2013). *Toyota Kata: Lärande ledarskap, varje dag*. (1:4 upplagan) Stockholm: Liber AB

- Runsten, P., & Werr, A. (2016). Kunskapsintegration : om kollektiv intelligens i organisationer (1:a upplagan). Studentlitteratur.
- Senge, P.M. (1995). Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst. Stockholm: Nerenius & Santérus
- Spagnoli, P., Manuti, A., Buono, C., & Ghislieri, C. (2021). The good, the bad and the blend: The strategic role of the "middle leadership" in work-family/life dynamics during remote working. Behavioral Sciences. 11(8),112. <https://doi.org/10.3390/bs11080112>
- Sörqvist, L. Kanomodellen (Hämtad 2024.03.08) <https://www.larssorqvist.com/2018/08/14/den-yttersta-framg%C3%A5ngsfaktorn-%E2%80%93-att-f%C3%B6rst%C3%A5-kundnytta-och-skapa-kundv%C3%A4rde!-40251634>
- Sörqvist, L. (2004). Ständiga förbättringar. Lund: Studentlitteratur AB.
- Sörqvist, L. & Bergendahl, M. (2021). Lean: processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Tengblad, S. (2003). Den myndige medarbetaren; Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap. Malmö: Liber Ekonomi
- Wiesel, F. (2008). Kundorientering och ekonomistyrning i offentlig verksamhet. Doktorsavhandling, Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Wilder, U. (2014). Lean & agil ledare: praktisk teori för förändringsledarskap. Gyttertorp: Tredemedia Sverige.
- Wolvén, L-E. (2012). Att utveckla mänskliga resurser i organisationer. Lund: Studentlitteratur AB
- Yin, R. K. (2012). Applications of Case Study Research (3:e upplagan). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Yukl, G. & Kaulio, M. (2012). Ledarskap i organisationer. Harlow: Prentice Hall
- Ählberg, H (2021). Teal: Lyckas med det självstyrande teamet. Teal: Lyckas med det självstyrande teamet (motivation.se)

# Bilagor

---

## Bilaga A – Missivbrev Svensk version

Hej,

Vi är två studenter som läser en magisterutbildning inom Kvalitet- och Ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet. Vi är inne på vår sista termin och genomför just nu vårt examensarbete. Vårt examensarbete har arbetsnamnet: Allas delaktighet 2.0. Är Teal det nya sättet att leda för kvalitet?

Syftet med detta arbete är att undersöka hur det vi benämner som "framtidens ledarskap" påverkar delaktigheten inom en organisation. Vi har båda ett stort intresse i självledarskap och en nyfikenhet på självorganisering vilket ledde in oss på detta område. Inom Kvalitetsledningen trycks det ofta på chefens roll för att en verksamhet ska ha ett framgångsrikt arbete med kvalitetsfrågorna. Men hur fungerar det när man inte har en chef som leder och fördelar arbetet?

Ordet Kvalitet är ett vanligt begrepp som kan ha flera olika betydelser och meningar. Ordet används flitigt i flera olika sammanhang. Offensiv kvalitetsutveckling är ett omfattande begrepp och det kan beskrivas som en filosofi baserad på olika värderingar som kundfokus, ständiga förbättringar, processorientering, engagerat ledarskap och allas delaktighet. I vår undersökning har vi valt att fokusera på värderingen som rör delaktighet hos medarbetarna.

Intervjun kommer att hållas enligt intervjuemetoden Appreciative Inquiry – Styrkebaserad intervju. Det fokuserar på positiva faktorer i det som du berättar. Du kan förbereda dig inför intervjun genom att fundera på ett tillfälle, det kan vara i ett projekt eller något tillfälle där det funnits en hög delaktighet och medarbetarengagemang.

Vi kommer att spela in intervjuerna och därefter transkriberas de. Då vi färdigställt transkriberingen kommer inspelningen att slängas. Som respondent är du anonym. Din identitet kommer att avidentifieras och inga organisationer kommer att presenteras. Det är bara vi författare av studien samt vår akademiska handledare som har informationen om vilka som deltar i studien.

Vi vill poängtera att ditt deltagande är frivilligt och du har när som helst möjlighet att välja att avbryta din medverkan.

Vänligen kontakta oss om du har några frågor eller funderingar.

Med vänliga hälsningar

Jeanette Johansson och Pernilla Kettunen

Kontaktuppgifter:

jejo0300@student.miun.se, +46703307089

peke2200@student.miun.se, +46706198927

Bilaga B – Missivbrev engelsk version

Hello,

We are two students studying a Master's Programme in Quality Management and Leadership at Mittuniversitetet, Östersund - Sweden. We are in our last semester and are currently completing our master thesis.

You are invited to take part in the study: Everyone's participation 2.0. Is Teal the new way to lead for quality?

The purpose of our thesis is to examine how, what we term, "leadership of the future" affects participation, or employee involvement, within an organization.

Within Quality Management, the manager's role is a key factor and it is often emphasized in order for a business to have a successful work with Quality Management. But how does it work when you don't have a manager who leads and distributes the work?

The word Quality is a common concept that can have several different meanings. The word is used extensively in several different contexts. Total quality management (TQM) can be described as a philosophy based on values such as customer focus, continuous improvement, process orientation, committed leadership and everyone's participation. In our survey, we have chosen to focus on the valuation related to employee participation.

The interview will be held according to the interview method Appreciative Inquiry. It focuses on positive factors in what you tell. You can prepare for the interview by thinking about an occasion, it could be in a project or some occasion where there was a high degree of participation and employee engagement.

The interview will be recorded in Teams and then it will be transcribed. After the transcription, we discard the recording. As a respondent you are anonymous. Your identity will be de-identified and no organizations will be presented. Only we, the authors of the study, and our academic supervisor have information about who is participating in the study.

We would like to point out that your participation is voluntary and you have the opportunity to choose to cancel your participation at any time.

The completed essay will be published on DIVA and be available digitally on the DIVA portal

<http://www.diva-portal.se/>

Please contact us if you have any questions or concerns.

Sincerely

Jeanette Johansson and Pernilla Kettunen

**Initial questions:**

Name, background

Can you describe your organization in a brief summary? (for example: private sector, industry, white/blue collars, including approx. number of employees)

Do you work on-site/Remote/Hybrid?

**Organization**

What does the company's organizational structure look like?

Approximately how long have you had this form of organization?

What roles/positions do you have? And what is your role?

Can you describe how your business has chosen to work and organize in new ways?

How do you view leadership and do you have any form of leadership or managers?

Can you give us a brief insight into your culture and your values?

**Quality Management**

Can you tell us a little about what quality means to you? Just so we have a common starting point.

When we talk about Quality, you often think of Lean, Six Sigma, Toyota etc. Within quality, there are a number of working methods "way of work" and quality tools, for example working with processes, statistical follow-ups, etc. One example of "way of work" is improvement groups and a quality tool that supports improvement are fishbone diagram.

- Can you describe how you have organized/structured your organizations quality work?
- In what way are the employees involved in the quality work on a daily basis?

How do you get everyone involved in the organization's quality work? Can you tell us about an event (when you had, for example, an improvement project) when self-organization and/or reduced emphasis on formal managers worked particularly well to get participation?

- What made it successful? Keys to success



Everyone can't be involved in everything - how do you distribute between each other? Does everyone need to have an awareness of what is happening/is going on? Can you tell us how you keep everyone informed and what expectations you have of each other regarding participation?

What expectations do you have of each other within the organization when it comes to managing/leading yourself and supporting each other?

What working method do you have for follow-up and reconciliations?

Can you tell us about your transition journey? And how your organization have changed.

What enables a successful transition in this direction?

Going forward, which three wishes/expectations do you have regarding to how you hope Teal will develop in the future?

## Bilaga D Intervjuguide – Forskare samt specialist

We are looking forward to hear about your research and what insights you have gained about Teal and self-organization.

The interview will be based on the following questions:

How is quality work enabled, or hindered, by new ways of working and organizing?

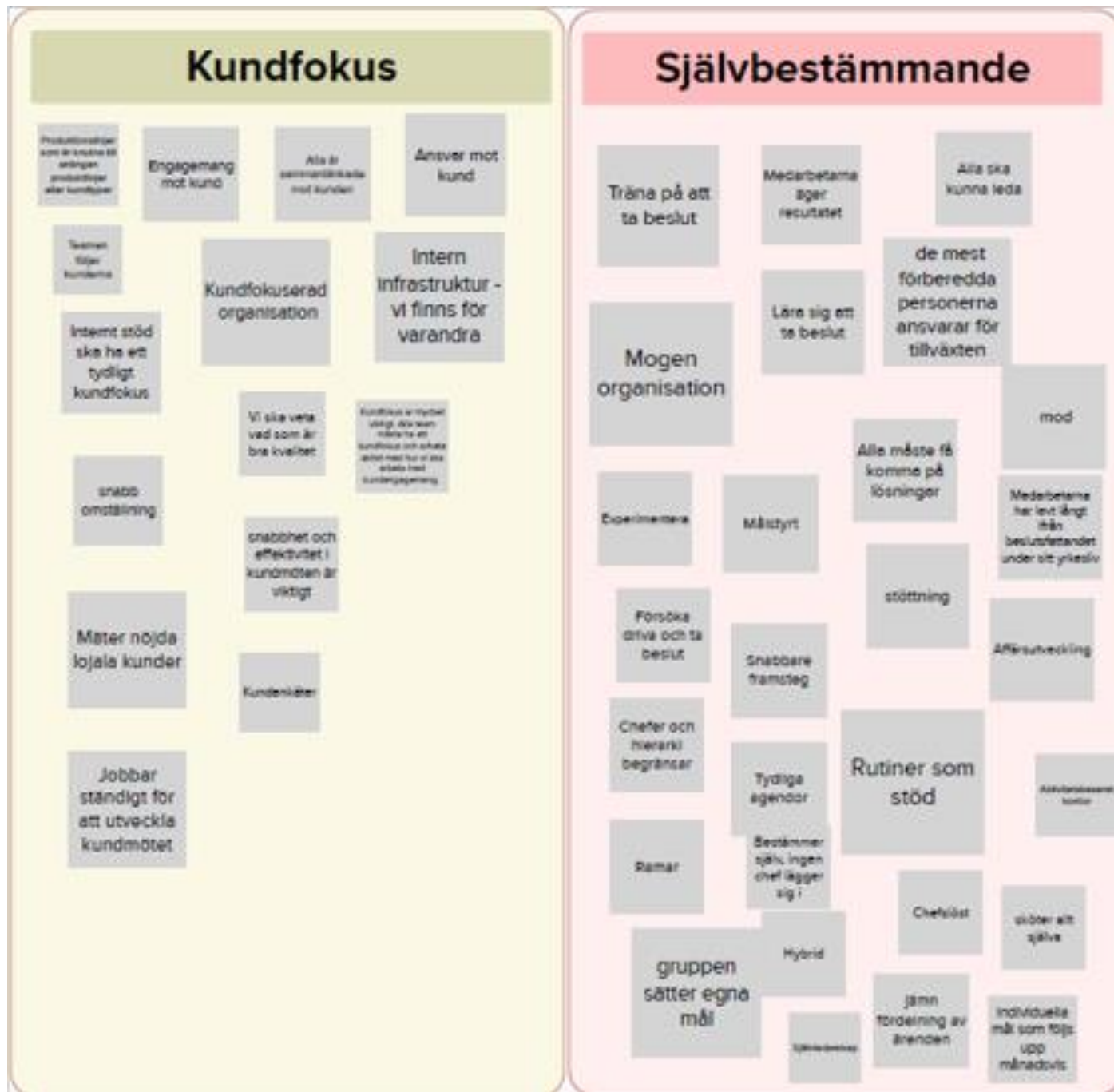
In what ways can a self-organization contribute to increased participation?

What enables a successful transition in this direction?

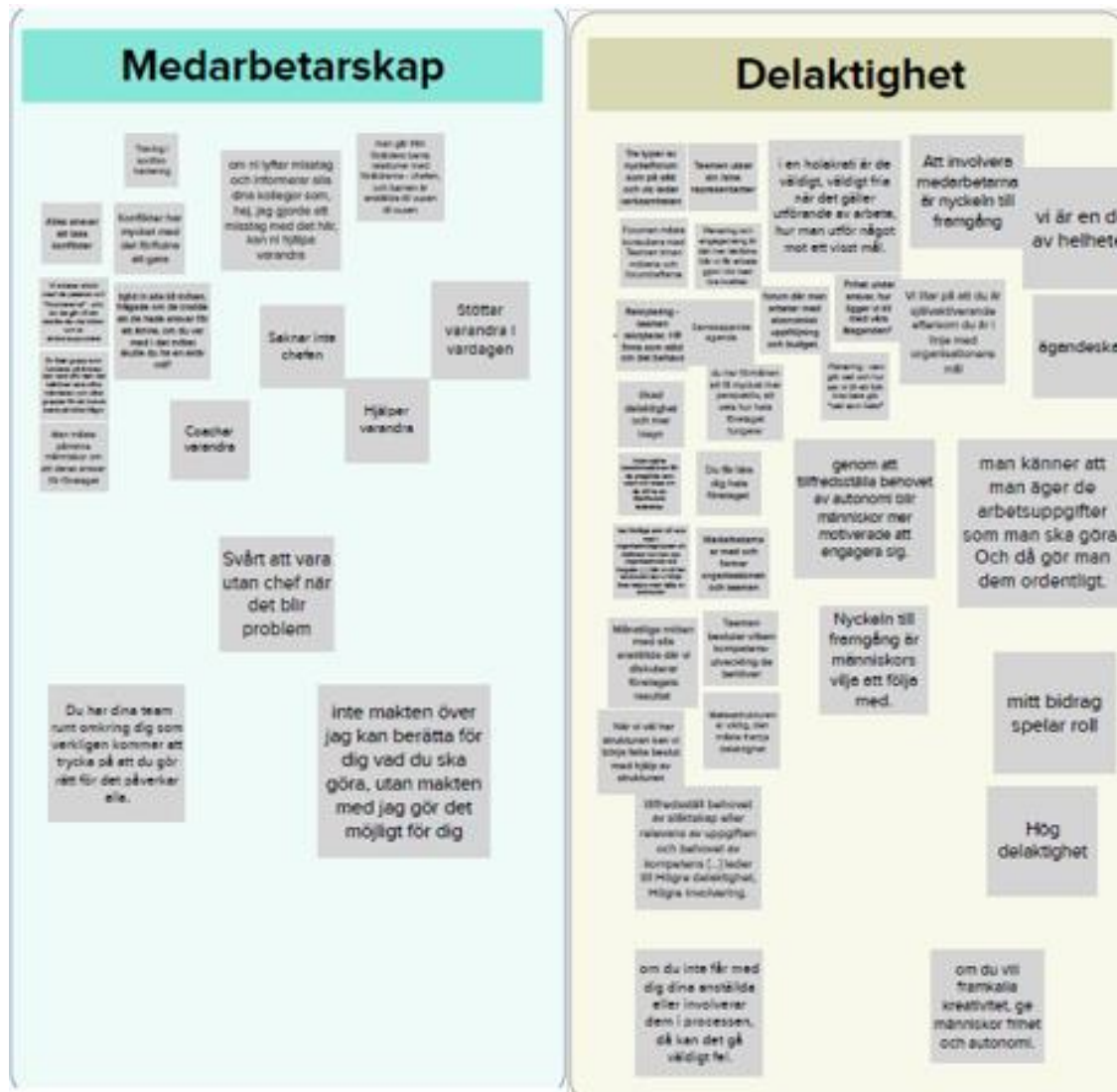
Going forward, which three wishes/expectations do you have regarding to how you hope Teal will develop in the future?

Bilaga E – Släktskapsdiagram

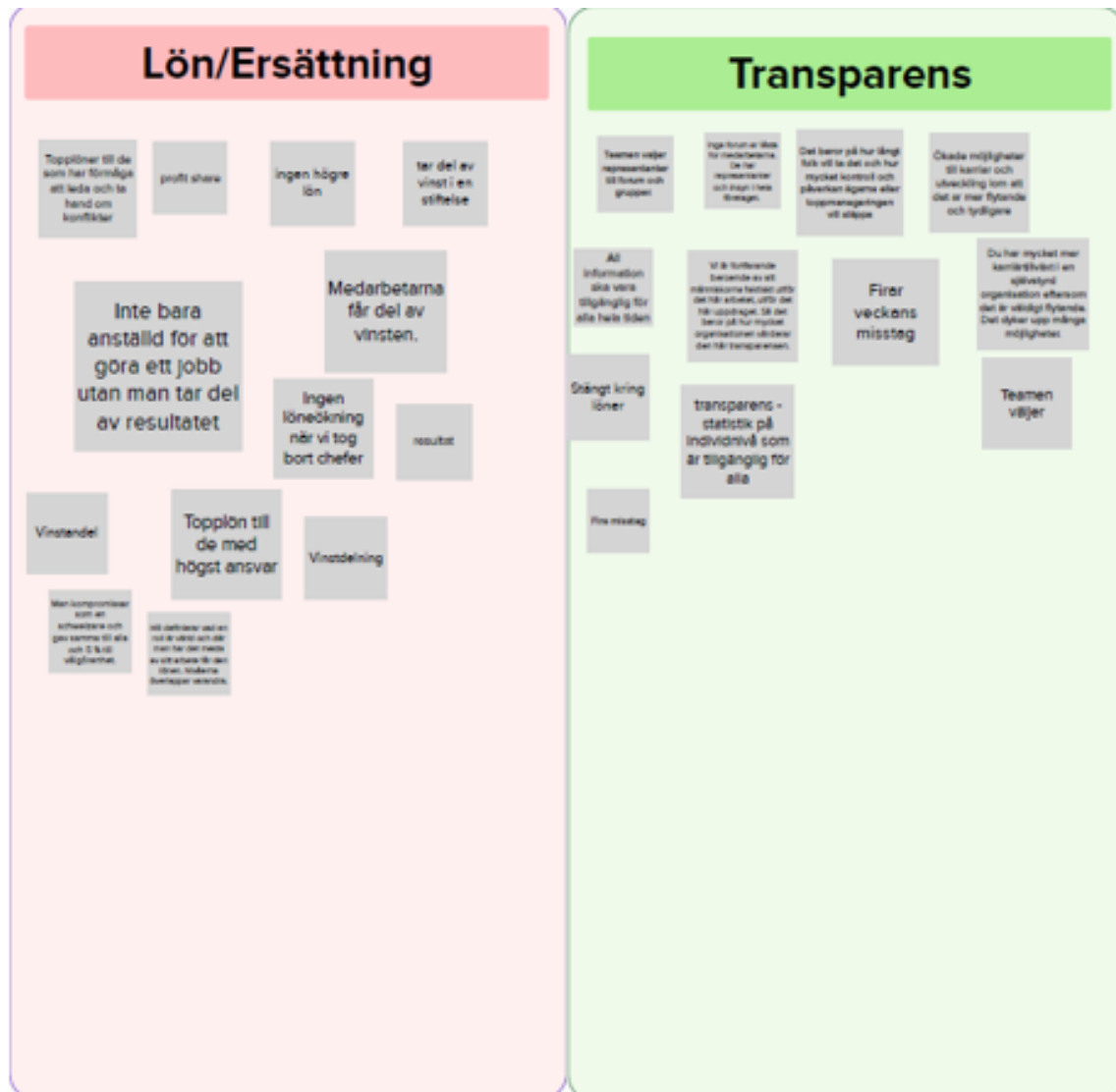




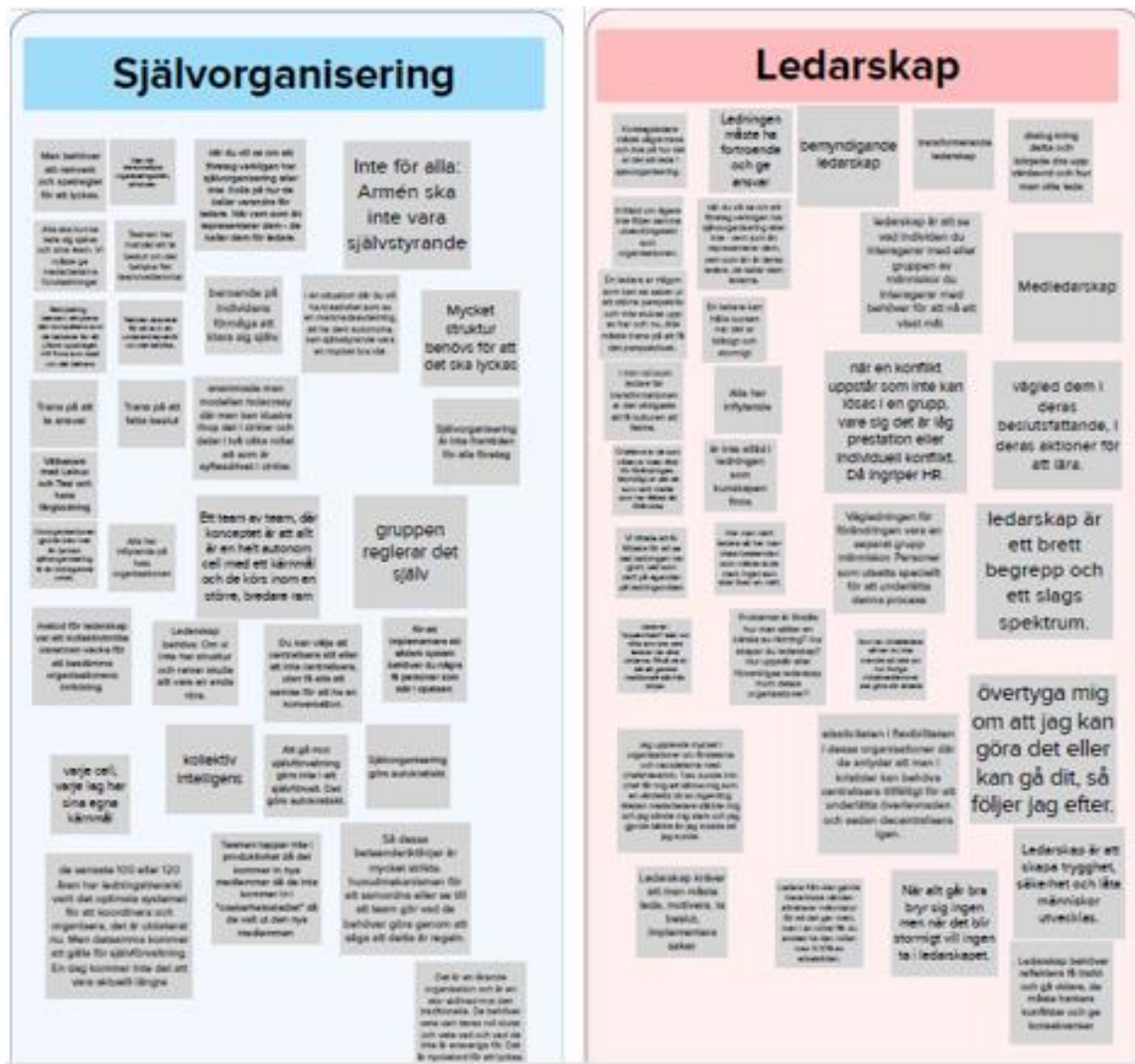




Bilaga E – Släktskapsdiagram, forts



Bilaga E – Släktskapsdiagram, forts





Bilaga E – Släktskapsdiagram, forts



## Bilaga F – Vuxenutvecklingens olika stadier

Vuxenutvecklingens olika stadier	Psykologisk mognad och medvetandegrad utvecklas genom hela livet
<b>Impulsivt stadium 0–7 årsålder</b>	Vi alla föds som <i>impulsivister</i> , agerar impulsivt på våra basala behov, äta sova få kärlek/närhet.
<b>Opportunistiskt stadium 6–12 årsålder</b>	I åttaårsåldern börjar vi förstå att vi faktiskt har behov och börjar kunna agera på dem, <i>opportunisten</i> , vi förstår inte att andra har behov (jag är världens centrum).
<b>Konformistiskt stadium 13–18 årsåldern</b>	I tonåren utvecklas vi och börjar förstå att andra också har behov och kommer in i <i>konformisten</i> även kallad diplomaten. Viktigt att anpassa oss och passa in, fokus på tillhörighet.
<b>Specialist stadium 18 - årsåldern</b>	Specialisten är ett stadie vi kommer in i under tidig vuxenålder eller när vi ska bestämma vilken specialitet och profession vi ska utbilda oss inom, vem ska jag bli. Fokus i detta stadie är att skaffa sig kunskap, expertis och data. Vi är stolta över vårt arbete och strävar efter att optimera och göra vårt bästa. Sämre på att bygga relationer, jag vet mest och är inte intresserad av feedback då statusen hotas. Specialisten har ofta svårt att säga nej då målet är att alltid vara bäst. För att integrera specialisten och gå vidare behöver man välja bort sin inre kritiska röst och inse att man är mer än specialist.
<b>Presteraren</b>	Nästa stadie är <i>presteraren</i> som mognar i oss när vi förstår att expertis och kunskap inte räcker för att skapa resultat tillsammans. Vi blir självmedvetna och förstår att målen och resultaten är viktiga men det ska generera ett värde, vi sätter mål, verkar i synergier, vi vill använda kunskapen för att uppnå något, process är viktiga, att optimera och man kan alltid förbättra dem (den ständiga optimeraren). Presterarens världsbild är jag fokuserad men förstår att interaktion med andra behövs för att nå de högre målen. Presterare är framgångsrika, blir ofta ledare och har en förmåga att se sammanhang och förebygga problem. Status är viktigt för presteraren, fokus på resultat och leverans. För att komma vidare behöver man skapa en balans mellan arbete och fritid, vanligt att vi börjar stratigera det egna livet och börjar prestera i alla delar i livet för att må bra. Vill befinna sig i ett ständigt lärande, vill ha feedback. Identifierar sig med arbetet och är självkritiska mot oss själva och andra.
<b>Katalysatorn</b>	Kännetecknas av en bred medvetenhet, vi förstår att alla ser genom sina egna ögon och tillsammans får vi ett bredare perspektiv vilket skapar ett nyfiket mind set, vi ställer frågor och vill ha svar. Vi ser systemet vi är i och vad som fungerar/inte fungerar. Vi känner att vi är på väg att växa ur vårt nuvarande system. Initiativtagare, kommer med idéer om hur saker kan förbättras. Frågvis och behöver ny inspiration vi är öppna för nytt och är inte lika självupptagna som i tidigare stadier, förstår att vi är en del i allt annat. Lära tillsammans. Autencitet och äkthet är otroligt viktigt, man uttrycker vad man står för. Bra på samarbete, tänka och lära tillsammans. Emaljens, förstå att förändring sker i nuet och hela tiden, vad vill växa fram. Livet känns spännande om än förvirrat i detta stadie.
<b>Synergisten (transforming)</b>	Stadiet kommer man till när man läker sina skuggor (Freuds skuggsida) och förstå att alla bär på sår. Kräver ett inre arbete att nå upp till Synergisten, det kräver tid, mod och energi. Vi blir en del av systemet med förmåga att både agera i och runt det. Här behöver vi vara för att kunna hantera dagens komplexitet och hastighet. Systemet kan inte bli på en högre nivå än de människor som befinner sig i det. Teal-organisationer finns på denna nivå.
<b>Alkemist</b>	ett fåtal återfinns på denna nivå, ex Gandhi, Nelson Mandela. Jag förstår att vi är ett och hör samman med naturen, enhetsmedvetande. Njuter av livet, känner ingen oro eller rädsla, allt är som det ska vara.

## Bilaga G - Människans/Organisationers utvecklingsnivåer enligt Laloux (2017)

- Den röda nivån kan liknas vid en vargflock där det finns en stark ledare som ständigt utmanas av andra om ledarrollen. Kriminella gäng är ofta organiserade enligt röd nivå.
- Den bärnstensfärgade nivån har en tydligare ansvarsfördelning där utmaning om makt blir mindre, gruppen är stabilare och ha en bättre förmåga att planera arbete mot tidigare nivåer. Verksamheter på denna nivå värdesätter stabilitet, processer och formella roller. På denna nivå är kyrka och armén ofta organiserade.
- På den orangea nivån ligger fokus på produktivitet och resultat och symboliseras ofta av en maskin. En högre rang eller bättre position uppnås genom prestation. Många av dagens organisationer befinner sig på denna nivå.
- Grön nivå fokuserar på familjen och man lägger stor vikt på en gemensam värdegrund i stället för ensidig fokus på resultat. På denna nivå är det viktigt att alla blir involverade och beslut fattas utifrån konsensus. Motivation och medarbetarengagemang är viktigt, man vill ha harmoni och en känsla av tillhörighet.
- På turkos nivå ses hela organisationen som en enda levande organism, chefsnivåer är borttagna och ersatt med självstyre. Fokus ligger på ett gemensamt syfte och värderingar som man arbetar tillsammans för att uppnå. Tillit och transparens genomsyrar organisationen och medlemmarna har kompetens att kommunicera med varandra, ge feedback samt hantera konflikter. På denna nivå blir alla sedda och bekräftade för vem de är.

Resultaten är slående när man sätter ut stadier av människors och organisationers utveckling på en tidslinje. Evolutionen tycks accelerera och det går allt snabbare. Om denna trend fortsätter kan vi få uppleva ett eller två nya stadier av det gröna under vår livstid.

## Bilaga H - DP-modellens tolv områden

Människor	Ett holistiskt synsätt där människor tillåts ta in hela sitt jag i organisationen.	Säkerställa en miljö och bilda en kultur där det råder psykologisk trygghet.	Organisera kring människan och behandla vuxna som vuxna.
Kultur	Etablera en stark och fungerande organisationskultur.	Skapa delaktighet genom att distribuera och decentralisera makten.	En öppen och transparent informationsdelning skapar produktiva samarbeten och innovationer.
Organisering	Organisera för att bäst lösa den aktuella uppgiften, självorganisering	Människor organiserar sig så att beslut fattas av dem som har kunskap och påverkas av besluten.	Skapa en unik kreativ karta, forma organisationens kulturrena.
Ledarskap	Ledarskap är en påverkansprocess i syfte att få sig själv eller andra att frivilligt och engagerat agera för att uppnå vissa mål.	Ledarskap innehas inte av en person utan kan rotera, utövas av flera eller variera över tid.	Ledarskapet bygger på synsättet att alla arbetsuppgifter har lika värde men de kräver olika kunskaper och kompetenser.
Beslutsfattande	Framtidens organisationer kommer att bestå av dem som anammat det nya paradigmet där makten distribueras i organisationen.	Strategiskt, taktiskt och operativt forum ska separeras och bemannas med rätt personer utifrån principen att beslut fattas av dem som berörs.	Beslut ska tas så decentraliserat som möjligt och vara så centraliserat som det behövs. Utbilda alla inom metoden och skapa tydlighet kring när olika beslutsmodeller gäller.
Transparens och kommunikation	Total öppenhet och transparens även under tiden information färdigställs. Så alla kan bidra innan beslut fattas. Skapar en miljö präglad av tillit.	Feedback ges för att skapa dynamik och plats för nya idéer och konstruktiva dialoger.	Kulturen bygger på en öppen kommunikation där alla kan uttrycka vad de tänker och känner. Skapar psykologisk trygghet.
Lönemodell och vinstdelning	Människor först och allas lika värde. Ekonomiska	Total lönetransparens där målet är att minska klyftan mellan de som tjänar mest	Kompensationssystem med fokus på det som driver organisationen mål framåt och skapar

	<p>kompensationer harmoniseras.</p>	<p>och de som tjänar minst.</p>	<p>en bättre sammanhållning.</p>
<p>Digitalisering och teknologi</p>	<p>Digitala och tekniska lösningar är en förutsättning för självorganisering, välj verktyg som är designade för självorganisering.</p>	<p>Organisationer baserade på ett systematiskt tänkande kräver en balans mellan arbete och andra aktiviteter. Medarbetaren ska inte vara tillgänglig konstant.</p>	<p>Viktigt med sociala kontakter även vid distansarbete. Skapa digitala möten för luncher, fikastunder, träningspass mm.</p>
<p>Kompetens och lärande</p>	<p>Kompetens är en nyckelfaktor för framgångsrika organisationer och arbetsuppgifter bör fördelas efter principen "Rätt person på rätt plats". Kontinuerlig dialog avseende organisationens och individernas utveckling och mål.</p>	<p>Highly Engaged People (HEP) en modell för att skapa faktabaserade beslutsunderlag. Skapa engagemang genom att låta individer göra det de brinner för. (<a href="http://www.hep-online.se">www.hep-online.se</a>)</p>	<p>Kompetens hanteras genom att frigöra arbetsuppgifter från roller. Samarbeta mellan olika organisatoriska enheter, avdelningar, noder i ett nätverk eller cirklar i en sociokratisk struktur.</p>
<p>Arbetsplats och arbetstider</p>	<p>En god organisation vilar på öppenhet, tillit och jämlikhet. Platsen för arbetet är upp till individen att bestämma utifrån egna preferenser på vart och hur man bäst gör sitt jobb.</p>	<p>Det arbete som människor gör ska inte baseras på arbetstid utan på det som uträttas och som skapar mervärde för organisationen.</p>	<p>Byggnaden kan användas till annat när den ordinarie verksamheten inte är i gång. Företag har möjlighet att ge tillbaka till samhället genom att låta exempelvis kulturevenemang nyttja lokalerna efter stängning.</p>
<p>Socialt ansvar och hållbarhet</p>	<p>Organisationens sociala ansvar innefattar de anställda, leverantörer, kunder, samhället etcetera. Människan är inte utbytbara delar i en maskin. Det sociala ansvaret omfattar hela värdekedjan.</p>	<p>I ett systematiskt förhållningssätt ska man inte slösa med jordens resurser. Sträva mot ett cirkulärt synsätt inom hela organisationen.</p>	<p>Stimulera och underlätta för de anställda att bedriva sociala aktiviteter och engagera sig i samhället, tid är det finaste man kan ge. Genom människornas engagemang växer och utvecklas organisationen.</p>

Finanser	<p>I en systematisk organisation är en finansiell modell med fokus på att serva medarbetare och samhälle, inte bara ägarna en naturlig del. Kapital och ägande ska vara i linje med organisationens värderingar, syfte och principer.</p>	<p>Den finansiella strukturen måste vara i balans mellan företag och medarbetare, självständighet och utsatthet för att inte medarbetaren tar för stor risk eller utnyttjas.</p>	<p>En relationsbaserad affärsmodell mellan kund och leverantör leder långsiktigt till ökad lönsamhet för båda parter.</p>
----------	---	--	---

## Bilaga I - Publiceringsgodkännande

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 19.05.2024

### **Ort och datum**

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

### **Program/Kurs**

Jeanette Johansson, Pernilla Kettunen

### **Namn (alla författares namn)**

1974, 1973

### **Födelseår (alla författares födelseår)**