

SAMMANFATTNING – DE SJU HÖRNSTENARNA

Den svenska modellen för Offensiv Kvalitetsutveckling är utvecklad av Bo Bergman och Bengt Klefsjö och kallas för **"Hörnstensmodellen"**. Hörnstensmodellen är en modell som innefattar de grundläggande värderingarna, dvs. "hörnstenarna", inom offensiv kvalitetsutveckling. Hörnstenarna utgörs av sex värderingar som påverkar varandra och tillsammans utgör en helhet. Insikt om hur varje del i en organisation påverkar varandra och där det är viktigt att förstå helheten kallas för systemsyn där hela organisationen ses som ett system.

Hörnstenarna i dagens utformning av Hörnstensmodellen är följande värderingar:

- **Sätt kunderna i Centrum:** Den centrala hörnstenen dit allt fokus riktas och där fokus ligger på att uppfylla kundernas behov och förväntningar.
- **Utveckla ett engagerat ledarskap:** Den grund på vilken hörnstenarna vilar och som betonar vikten av att ledare i en organisation bidrar till en kultur av kvalitetsutveckling.
- **Basera beslut på fakta:** Faktabaserade beslut baserade på insamlade data.
- **Arbeta med processer:** Utveckla organisationens processer, liksom hur de hänger ihop med varandra, för att utveckla hela organisationens system.
- **Arbeta ständigt med förbättringar:** Viktigt för att bibehålla och utveckla organisationens konkurrenskraft.
- **Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga:** Engagemang från alla medarbetare för utveckling av verksamheten.

I sin avhandling *"A Deeper Understanding of Real Teamwork and Sustainable Quality Culture"* föreslår Lilly-Mari Sten **en sjunde hörnsten** i form av att **utveckla emotionellt engagemang** där det är viktigt att organisationer "berör hjärtat" hos de anställda så att de både förstår **varför** de utför sina uppgifter, och även känner **stolthet** för desamma.

Vi som skrev examensarbetet *"De sju hörnstenarna: En kvalitativ studie om integration av kvalitetskultur vid förvärv och etablering av nya verksamhetsplatser."* gjorde detta inom ramen för Magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet där Hörnstensmodellen används som grund programmet igenom, och de tre kurserna inför examensarbetet var och en behandlar två värderingar vardera ur hörnstensmodellen. Då Hörnstensmodellen är både välkänd och väletablerad inom svensk kvalitetsforskning såg vi det otroligt intressant att utforska ifall denna modell skulle kunna utvecklas genom en sjunde hörnsten.

Redan våren 2023 hade vi blivit tillfrågade av en organisation ifall vi ville skriva examensarbete hos dem. Denna organisation präglades av en mycket stark tillväxt, dels organiskt, och dels genom förvärv av konkurrerande bolag, liksom av nyetableringar av nya platser där de utförde sina tjänster. Då organisationen präglades av en mycket hög kvalitet och högt kundfokus var det för oss intressant att studera hur organisationen kunde tillse att de nya verksamhetsplatserna levererade organisationens tjänster med samma kvalitet som övriga platser inom organisationen. Detta **"hur"** blev vi medvetna om redan under den första intervjun med en av de 12 respondenterna. Det fanns något inom organisationen som inte gick att ta på, något outtalat och som drev dem alla framåt, tillsammans med varandra och med organisationens kunder. En **anda** som vi av anonymitetsskäl i uppsatsen valt att kalla för **"Företagsandan"**. Denna företagsanda präglades av en inre vilja hos varje medarbetare att ställa upp för varandra, och att alltid göra sitt yttersta för att tillfredsställa sina kunders behov och förväntningar. Vidare drevs organisationen av en enorm **stolthet** för sina tjänster och produkter och det var för varje medarbetare väldigt tydligt vad som var organisationens syfte, organisationens **"varför"**, vilket i sin tur var av en sådan art att det i sig skapade stolthet hos individerna i organisationen

som utförde arbetet. Vidare fanns det en enorm **entreprenörsanda** inom den studerade organisationen. De ville hela tiden växa, både organiskt och inorganiskt och som tidigare nämnts var förvärv och etablering av nya verksamhetsplatser metoder som användes för expansionen. Den studerade organisationen hade utöver Sverige även expanderat till ett flertal andra länder men en avgränsning som gjordes för studien var att fokusera på endast Sverige. Även inom Sverige expanderade den studerade organisationen kraftigt och det var även här som Företagsandan var som mest påtaglig. Det hade initierats projekt för att sprida företagsandan och kulturen till andra länder men då detta projekt endast var i uppstart hade det inte gått att studera dess effekt i nuläget varför Sverige valdes som avgränsning för studiens omfattning.

Med bakgrund av ovan blev studiens syfte följande:

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

Syftet skulle i sin tur besvaras genom följande två frågeställningar:

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

Vi ville studera hur den föreslagna sjunde hörnstenen "Utveckla emotionellt engagemang" kunde fungera som komplement till hörnstensmodellen inom ramen för en organisation som ständigt växte genom förvärv och nyetablering av platser. Detta då vi såg det som intressant att studera hur det emotionella engagemanget kan spridas och på vilket sätt den existerande hörnstensmodellen kan fungera som grunden för den sjunde hörnstenen.

Med den andra forskningsfrågan ville vi specifikt studera vilka konkreta tillvägagångssätt som kan användas för att sprida det emotionella engagemanget till de nya platserna.

Genom en deduktiv ansats genomfördes intervjuer av 12 respondenter från den studerade organisationen, med en stor bredd av funktioner och roller, där intervjuerna transkriberades och insamlad data tematiserades efter de på förhand bestämda kategorierna i form av de sex befintliga hörnstenarna och den föreslagna sjunde hörnstenen.

Slutsatser som kunnat dras från undersökningen var att emotionellt engagemang, i kontexten av att integrera kvalitetskultur i platser som tillkommit vid förvärv och nyetableringar, kan fungera som ett komplement till Hörnstensmodellen där alla sju värderingar samverkar med varandra. Undersökningen har även betonat nyckelaspekter avseende hur en organisation med en stark kvalitetskultur kan arbeta för att integrera kvalitetskulturen i nytillkomna verksamhetsplatser i syfte att uppnå hög kvalitet vid leverans av produkter och tjänster.

Examensarbetets kunskapsbidrag

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

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

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

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

Vi hoppas att vi, genom att belysa ett gott exempel på applicering av att utveckla emotionellt engagemang som komplement till den sedan länge etablerade Hörnstensmodellen, har väckt erat intresse för vårt examensarbete och att ni finner den intressant för utveckling av hela den svenska modellen för offensiv kvalitetsutveckling!

**Ödmjukast,
// Emil Burman & Peter Nilsson**