Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

Organisationskulturens påverkan på kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001

Ett revisorsperspektiv

Delgash Levin

Examensarbete
Huvudområde: Kvalitetsledning
Högskolepoäng: 15
Termin/år VT/2026:
Handledare: Anna Mårtensson
Examinator: Kristen Snyder
Kurskod/registreringsnummer: KA005A
Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Förord

Jag vill rikta ett tack till min handledare Anna Mårtensson för värdefull vägledning och stöd under arbetets gång.

Jag vill även tacka min familj och mina vänner för deras stöd under studiens genomförande.

Stockholm, juni 2026
Delgash Levin

Sammanfattning

Kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 är ett etablerat verktyg för styrning och verksamhetsutveckling i organisationer, men tidigare forskning visar att dess praktiska nytta varierar. En central förklaring till dessa variationer är organisationskulturens betydelse för hur systemet tolkas, används och efterlevs.

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för organisationskulturens påverkan på implementering, användning och efterlevnad av kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001, utifrån ledningssystemrevisorers perspektiv. Studien har en kvalitativ forskningsansats och bygger på semistrukturerade intervjuer med sju ledningssystemrevisorer med omfattande erfarenhet av revisioner i olika organisatoriska kontexter.

Resultatet visar att organisationskultur har en avgörande betydelse för hur ISO 9001 fungerar i praktiken. Två övergripande kulturella logiker identifieras: en certifikatsorienterad logik, där fokus ligger på formell efterlevnad, och en utvecklingsorienterad logik, där systemet används som stöd för lärande och förbättring. Vidare framträder ledarskapets betydelse, där ledningens engagemang och prioriteringar påverkar hur kvalitetsarbetet integreras i verksamheten. Synen på avvikelser framstår också som central, där lärandeorienterade kulturer möjliggör förbättringsarbete medan skuldbeläggande kulturer begränsar utveckling.

Studien visar också att revisioner fungerar som en arena där samspelet mellan formella krav och organisationskultur blir särskilt tydligt. Slutsatsen är att kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 inte enbart kan förstås som tekniska styrverktyg, utan måste analyseras i relation till organisationskultur och ledarskap. För att uppnå faktisk nytta krävs ett medvetet arbete med kulturella och ledarskapsrelaterade faktorer.

Nyckelord: ISO 9001, kvalitetsledningssystem, organisationskultur, revision, ledarskap

Summary

Quality management systems based on ISO 9001 are widely used as tools for governance and organizational development, yet previous research shows that their practical value varies significantly. One key explanation for these differences is the influence of organizational culture on how the system is interpreted, used, and complied with in practice.

The purpose of this study is to increase understanding of how organizational culture affects the implementation, use, and compliance of ISO 9001 quality management systems, from the perspective of management system auditors. The study adopts a qualitative research approach and is based on semi-structured interviews with seven experienced auditors working across diverse organizational contexts.

The findings show that organizational culture plays a decisive role in how ISO 9001 functions in practice. Two overarching cultural logics are identified: a certification-oriented logic, where the focus is on formal compliance, and a development-oriented logic, where the system is used as a tool for learning and improvement. Leadership also emerges as a key factor, as management priorities and engagement shape how quality work is integrated into daily operations. Attitudes towards nonconformities are particularly significant, where learning-oriented cultures support improvement, while blame-oriented cultures hinder development.

The study further demonstrates that audits serve as a setting where the interaction between formal requirements and organizational culture becomes visible. The conclusion is that ISO 9001 should not be understood solely as a technical system, but as a socially embedded practice shaped by cultural and leadership factors.

Keywords: ISO 9001, quality management systems, organizational culture, audits, leadership

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Innehåll

Organisationskulturens påverkan på kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 1
Ett revisorsperspektiv 1
Delgash Levin 1
Förord 2
Sammanfattning 3
Summary 4
INNEHÅLLSFÖRTECKNING 5
1.INLEDNING 7
1.1 Kvalitetsledningssystem i organisationer 7
1.2 Formella system och organisatorisk praktik 7
1.3 Organisationskultur som kontext för kvalitetsarbete 8
1.4 Syfte och forskningsfrågor 10
2.Teoretisk referensram 10
2.1 Kvalitetsledning och ISO 9001 10
2.2 Organisationskultur 12
2.3 Organisationskultur och formella kvalitetsledningssystem 15
3.Metod 18
3.1 Metodologiskt förhållningssätt 18
3.2 Metodteori och studiens ansats 20
3.2.1 Forskningsansats: kvalitativ ansats 21
3.2.2 Forskningsansatsens logik: abduktiv ansats 21
3.2.3 Forskningsfilosofi: världssyn 21
3.2.4 Kunskapssyn: epistemologi 22
3.2.5 Forskningsdesign och forskningsstrategi 22
3.3 Litteraturgenomgång 22
3.4 Datainsamling och urval 24
3.4.1 Respondentgrupp: ledningssystemrevisorer 24
3.5 Dataanalys 27
3.6 Etiska överväganden 27
4. RESULTAT / EMPIRI 29
4.1 Studiens kontext 30
4.2 Organisationskulturens betydelse för hur ISO 9001 fungerar i praktiken 31

4.3 Certifiering som mål eller utveckling som process 32
4.4 Revisionen som mötesplats mellan system och kultur 33
4.5 Förhållningssätt till avvikelser och förbättringsarbete 34
4.6 Ledarskapets betydelse för kvalitetsledningssystemets genomslag 35
4.7 Tid, mognad och kvalitetsarbete över tid 36
5. ANALYS 37
5.1 Organisationskultur som tolkningsram för ISO 9001 38
5.2 Certifikatslogik och utvecklingslogik som kulturella uttryck 39
5.3 Avvikelser och lärandekultur 40
5.4 Ledarskapets betydelse för kulturell kongruens 41
5.5 Revisionen som mötesplats mellan kultur och kvalitetsledningssystem 42
5.6 Tid, mognad och kvalitetsarbete som långsiktig process 43
6. DISKUSSION 44
6.1 Resultatdiskussion 44
6.2 Metoddiskussion 46
6.3 Studiens bidrag 48
7. SLUTSATSER 49
7.1 Slutsatser 49
7.2 Praktiska implikationer 49
7.3 Förslag till fortsatt forskning 50
REFERENSLISTA 51
BILAGOR 53
Bilaga A – Från teoretisk referensram till intervjufrågor 54
Bilaga B – Intervjuguide 55
Bilaga C – Missivbrev 59

1. INLEDNING

I detta kapitel presenteras studiens bakgrund och kontext. Inledningsvis introduceras kvalitetsledningssystem som ett etablerat lednings- och utvecklingsverktyg i organisationer, med särskilt fokus på standarden ISO 9001. Därefter problematiseras samspelet mellan formella ledningssystem och organisationskultur. Kapitlet avslutas med studiens syfte och forskningsfrågor

1.1 Kvalitetsledningssystem i organisationer

Under de senaste decennierna har kvalitetsledningssystem blivit ett centralt inslag i organisationers arbete med styrning, effektivitet och verksamhetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2020). Standardiserade ledningssystem används i såväl privat som offentlig sektor för att skapa struktur, tydliggöra ansvar och säkerställa att verksamheten bedrivs på ett systematiskt och kontrollerat sätt (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

ISO 9001 är ett av de mest spridda ramverken för kvalitetsledning och används av organisationer i vitt skilda branscher och sammanhang (Bergman & Klefsjö, 2020). Standarden syftar till att stödja organisationer i att styra sina processer, säkerställa kvalitet i leveranser och arbeta med ständiga förbättringar. Samtidigt lämnar standarden stort utrymme för tolkning när det gäller hur kraven ska omsättas i praktiken, vilket innebär att implementeringen påverkas av organisatoriska förutsättningar och rådande arbetssätt (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

1.2 Formella system och organisatorisk praktik

Trots att många organisationer är certifierade enligt ISO 9001 visar både praktik och tidigare forskning att nyttan av kvalitetsledningssystem varierar avsevärt (Prajogo & McDermott, 2005; Sila, 2007). I vissa organisationer fungerar systemet som ett levande stöd för lärande och förbättring, medan det i andra upplevs som ett administrativt krav utan tydlig koppling till det dagliga arbetet (Bergman & Klefsjö, 2020).

En förklaring till dessa skillnader är att implementeringen av ett kvalitetsledningssystem inte enbart är en teknisk eller strukturell fråga. Hur systemet förstås, används och efterlevs påverkas i hög grad av

organisatoriska och mänskliga faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Organisationskultur, i form av gemensamma värderingar, normer och invanda arbetssätt, spelar här en central roll för hur formella kvalitetsledningssystem får genomslag i praktiken (Schein, 2010).

Certifiering enligt ISO 9001 innebär att en organisation regelbundet granskas av ett ackrediterat certifieringsorgan i syfte att bedöma om kvalitetsledningssystemet uppfyller standardens krav. Granskningen sker genom externa revisioner, där oberoende revisorer följer upp hur organisationens processer, arbetssätt och styrning fungerar i praktiken. Revisionen utgör därmed en återkommande del av certifieringsprocessen, med fokus på hur ledningssystemet tillämpas över tid snarare än på enskilda resultat.

Ledningssystemrevisorer möter ett stort antal organisationer i olika branscher och utvecklingsfaser, vilket ger dem möjlighet att identifiera återkommande mönster i hur kvalitetsledningssystem förstås och används. Revisorsperspektivet bidrar därmed med en övergripande bild av hur formella krav möter organisatorisk praktik, snarare än en analys av enskilda organisationer.

1.3 Organisationskultur som kontext för kvalitetsarbete

Organisationskultur påverkar hur medarbetare och chefer tolkar styrsignaler, prioriterar mellan olika krav och förhåller sig till förändring (Jacobsen & Thorsvik, 2021). När ett kvalitetsledningssystem införs eller revideras möter de formella kraven en redan existerande kulturell kontext. Detta möte kan skapa både möjligheter och spänningar, särskilt i organisationer där förändring ses som något pågående snarare än som avgränsade projekt (Ahrenfelt, 2019).

Ett kvalitetsledningssystem som är väl anpassat till organisationens kultur kan uppfattas som meningsfullt och stödjande. Om systemet däremot upplevs stå i konflikt med rådande värderingar och arbetssätt finns risk för att det reduceras till ett formellt skal utan reell påverkan på verksamheten,

vilket i tidigare litteratur beskrivs som symbolisk eller ceremoniell efterlevnad (Prajogo & McDermott, 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2021)

I organisationer där kvalitetsarbete betraktas som en integrerad del av verksamheten kan ISO 9001 fungera som ett gemensamt ramverk som stödjer struktur, tydlighet och kontinuerligt förbättringsarbete. I organisationer där kvalitetsledningssystemet i stället uppfattas som ett externt pålagt krav finns risk för att systemet reduceras till dokumentation och formell efterlevnad, utan reell påverkan på arbetssätt och resultat (Prajogo & McDermott, 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Denna problematik aktualiserar behovet av att studera hur kvalitetsledningssystem inte bara existerar formellt, utan hur de faktiskt används i organisatorisk praktik, vilket enligt Schein (2010) påverkas av organisationers grundläggande antaganden och värderingar.

Revisionen utgör i detta sammanhang en särskilt intressant arena. Externa revisioner är ett återkommande inslag för organisationer som är certifierade enligt ISO 9001 och fungerar både som kontrollmekanism och som potentiellt lärandetillfälle. Hur organisationer förhåller sig till revisioner, avvikelser och återkoppling kan ge viktiga indikationer på hur kvalitetsledningssystemet är förankrat i organisationens kultur. Revisionen kan därmed förstås som en mötesplats där formella krav konfronteras med organisatoriska värderingar och vardagspraktik.

Ledningssystemrevisorer intar genom sitt uppdrag en unik position för att belysa dessa frågor. Genom att granska ett stort antal organisationer över tid får revisorer inblick i återkommande mönster i hur kvalitetsarbete bedrivs och hur organisationskultur påverkar tillämpningen av ISO 9001. Revisorsperspektivet möjliggör därmed en analys som sträcker sig bortom enskilda organisationsfall och i stället fokuserar på mer generella kulturella uttryck och förhållningssätt.

Mot denna bakgrund framstår det som angeläget att studera samspelet mellan organisationskultur och kvalitetsledningssystem utifrån revisorers erfarenheter. Genom att fokusera på hur standarden används och efterlevs i praktiken, snarare än på införandeprocessen som ett avgränsat projekt,

kan studien bidra till ökad förståelse för varför kvalitetsledningssystem skapar olika värde i olika organisationer.

1.4 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för organisationskulturens påverkan på implementering, användning och efterlevnad av kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001, utifrån ledningssystemrevisorers perspektiv.

Följande forskningsfrågor avses besvaras:

- Vilka kulturella faktorer uppfattar revisorer som särskilt betydelsefulla för hur ISO 9001 implementeras och tillämpas i organisationer?
- Hur beskriver revisorer samspelet mellan formella krav i kvalitetsledningssystem och organisatoriska värderingar, normer och arbetssätt?

I denna studie används begreppet implementering i en bred bemärkelse och avser den fortlöpande integreringen av ISO 9001 i organisationens arbetssätt. Studien fokuserar därmed inte på införandeprocessen som ett avgränsat projekt, utan på hur standarden används och efterlevs över tid.

2. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen syftar till att skapa en begreppslig och analytisk grund för att förstå studiens fokusområde. Kapitlet inleds med en genomgång av kvalitetsledning och ISO 9001 som kvalitetsledningssystem. Därefter behandlas organisationskultur som teoretiskt begrepp. Avslutningsvis diskuteras samspelet mellan organisationskultur och formella kvalitetsledningssystem.

2.1 Kvalitetsledning och ISO 9001

Kvalitetsledning kan beskrivas som ett systematiskt angreppssätt för att styra, kontrollera och utveckla organisationers verksamhet i syfte att uppfylla kunders och andra intressenters krav (Bergman & Klefsjö, 2020). Inom detta område har internationella standarder fått en central roll som

stöd för hur organisationer kan strukturera och formalisera sitt kvalitetsarbete (Bergman & Klefsjö, 2020). ISO 9001 är den mest spridda internationella standarden för kvalitetsledningssystem och används av organisationer inom såväl privat som offentlig sektor, oberoende av storlek och bransch (ISO, 2024).

I denna studie används begreppet kvalitetsledningssystem för att beskriva ISO 9001. Även om standarden i litteraturen ibland beskrivs som ett kvalitetsledningssystem, förstås den här främst som ett ledningssystem som syftar till att stödja planering, genomförande, uppföljning och förbättring av verksamheten. Styrning och ledning ses därmed som sammanlänkade delar, där kvalitetsledningssystemet utgör ett strukturerande ramverk för hur ledningens intentioner omsätts i praktiken.

En viktig förklaring till den omfattande spridningen av ISO 9001 är att certifiering ofta fungerar som ett formellt och externt verifierbart bevis på att organisationen har etablerade och systematiska arbetssätt för kvalitetssäkring (Bergman & Klefsjö, 2020). I många branscher används ISO 9001-certifiering som ett grundläggande krav i leverantörsrelationer, där kunder och upphandlande organisationer ställer krav på att leverantörer ska vara certifierade för att överhuvudtaget få delta i upphandlingar eller anbudsförfaranden (ISO, 2024). På så sätt fungerar ISO 9001 som en etablerad kvalitetsreferens i globala och nationella leverantörskedjor och bidrar till att minska osäkerhet kring leverantörers arbetssätt och leveransförmåga (Bergman & Klefsjö, 2020).

Utöver externa krav kan organisationer även välja att certifiera sig enligt ISO 9001 av strategiska och interna skäl. ISO 9001 utgör ett kravställande ramverk som anger vad organisationer ska säkerställa inom områden som processer, ledarskap, riskbaserat tänkande och ständiga förbättringar, men anger inte hur dessa krav ska uppfyllas i praktiken (Bergman & Klefsjö, 2020). Detta innebär att standarden lämnar ett relativt stort tolkningsutrymme, vilket gör det möjligt för organisationer att anpassa sitt kvalitetsledningssystem till den egna verksamhetens förutsättningar och kontext (Bergman & Klefsjö, 2020). Samtidigt innebär detta

tolkningsutrymme att tillämpningen av ISO 9001 kan variera avsevärt mellan olika organisationer.

ISO 9001:s utbredning illustreras tydligt av statistik från den årliga ISO Survey, som sammanställer antalet giltiga certifikat världen över. Enligt ISO Survey finns det globalt över 1,3 miljoner giltiga ISO 9001-certifikat, fördelade över mer än 170 länder (ISO, 2024). I Sverige uppgår antalet ISO 9001-certifierade organisationer till cirka 7 000, vilket visar att standarden är väl etablerad även i ett nationellt sammanhang (ISO, 2024). Denna omfattande spridning understryker ISO 9001:s betydelse som ett dominerande kvalitetsledningssystem i dagens organisationslandskap.

Sammantaget visar tidigare forskning och tillgänglig statistik att ISO 9001 inte enbart används som ett internt förbättringsverktyg, utan även som ett externt legitimeringsinstrument i relation till kunder, uppdragsgivare och andra intressenter (Bergman & Klefsjö, 2020; ISO, 2024). Denna dubbla funktion – som både kvalitetsledningssystem och marknadssignal – bidrar till att förklara varför ISO 9001 fortsätter att vara relevant och utbredd. Samtidigt aktualiserar detta behovet av att studera hur standarden faktiskt tillämpas och används i praktiken, samt hur organisatoriska och kulturella faktorer påverkar om ISO 9001 blir ett levande stöd för kvalitetsarbete eller reduceras till ett formellt krav.

Även om ISO 9001 tillhandahåller ett gemensamt ramverk för systematiskt kvalitetsarbete, visar både forskning och praktik att standarden lämnar ett betydande tolkningsutrymme i hur kraven omsätts i praktiken. Detta innebär att implementeringen av ISO 9001 inte enbart är en teknisk fråga, utan i hög grad påverkas av organisatoriska och kulturella förutsättningar (Prajogo & McDermott, 2005; Fonseca, 2015).

2.2 Organisationskultur

Organisationskultur är ett centralt begrepp inom organisations- och ledarskapsforskning och används för att beskriva de gemensamma värderingar, normer och grundläggande antaganden som utvecklas över tid inom en organisation (Schein, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2021). Kulturen påverkar hur medarbetare tolkar sin omgivning, hur beslut fattas samt vilka beteenden som uppfattas som önskvärda eller icke önskvärda

beteenden i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2021). På så sätt fungerar organisationskulturen som ett ramverk för hur formella strukturer, regler och kvalitetsledningssystem förstås och används i praktiken (Schein, 2010).

Enligt Schein (2010) kan organisationskultur analyseras utifrån tre nivåer: artefakter, uttalade värderingar och grundläggande antaganden. Artefakter utgör de synliga uttrycken för kulturen, såsom dokument, rutiner, språkbruk och symboler. Uttalade värderingar avser de värden och principer som organisationen säger sig stå för, exempelvis genom policydokument och ledningens kommunikation. Den djupaste nivån, grundläggande antaganden, består av ofta omedvetna föreställningar om hur verkligheten fungerar, exempelvis synen på kvalitet, ansvar, förändring och kontroll. Dessa antaganden är särskilt betydelsefulla eftersom de i hög grad styr hur nya initiativ, förändringar och kvalitetsledningssystem tolkas och accepteras i organisationen (Schein, 2010).

Organisationskultur kan ha positiva effekter på verksamheten genom att skapa gemensam förståelse, samordning och engagemang bland medarbetare (Jacobsen & Thorsvik, 2021). En kultur som präglas av tillit, lärande och delaktighet kan underlätta samarbete, främja problemlösning och bidra till att förändringar uppfattas som meningsfulla och legitima (Schein, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2021). I sådana sammanhang kan kulturen fungera som ett stöd för verksamhetsutveckling genom att ge riktning och stabilitet i hur organisationen hanterar krav, mål och prioriteringar.

Samtidigt kan organisationskultur även ha negativa effekter. Starka och etablerade kulturer kan skapa tröghet och motstånd mot förändring, särskilt om nya krav uppfattas stå i konflikt med invanda arbetssätt och värderingar (Schein, 2010). Jacobsen och Thorsvik (2021) pekar på att kulturer som präglas av hög grad av regelstyrning, kontroll eller låg delaktighet kan leda till att medarbetare anpassar sig ytligt till nya initiativ utan att förändra sitt faktiska beteende. Detta kan i sin tur bidra till att formella förändringar genomförs på ett symboliskt plan, medan den dagliga praktiken i stort sett förblir oförändrad.

Tidigare forskning pekar även på ett tydligt samband mellan organisationskultur och organisatorisk prestation. Chelangat (2022) visar i en samlad litteraturgenomgång att organisationer med kulturer som präglas av delaktighet, lärande och tydliga värderingar har bättre förutsättningar att omsätta formella styrmodeller i faktiskt handlande, jämfört med organisationer där kulturen präglas av kontroll och låg involvering. Detta stödjer uppfattningen att organisationskultur utgör en central förklaringsfaktor för varför likartade formella system kan fungera olika i praktiken.

Vad som påverkar och formar organisationskultur är enligt tidigare forskning en kombination av historiska, strukturella och ledarskapsrelaterade faktorer. Organisationens historia, tidigare erfarenheter av framgångar och misslyckanden samt hur ledningen har hanterat kritiska situationer bidrar till att etablera gemensamma grundläggande antaganden över tid (Schein, 2010). Ledarskap har en särskilt central roll i kulturens utveckling, eftersom ledningens beteenden, prioriteringar och beslut fungerar som starka signaler om vad som värderas i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Även externa faktorer, såsom branschkrav, kundförväntningar och institutionella normer, kan påverka organisationskulturen. Organisationer formas i samspel med sin omvärld, vilket innebär att exempelvis standarder, regelverk och certifieringskrav kan bidra till att påverka hur kvalitet, ansvar och förbättringsarbete förstås och praktiseras (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Hur dessa externa krav integreras i organisationen beror dock i hög grad på den befintliga kulturen och dess grundläggande antaganden (Schein, 2010).

Sammantaget visar forskningen att organisationskultur har en avgörande betydelse för hur verksamheter fungerar i praktiken. Kulturen kan både möjliggöra och begränsa förändring, lärande och utveckling beroende på hur den samspelar med formella strukturer och kvalitetsledningssystem (Schein, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2021). Denna förståelse är central för föreliggande studie, där organisationskultur används som ett analytiskt

perspektiv för att belysa hur kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 tolkas, används och efterlevs i olika organisatoriska sammanhang.

Organisationskultur utgör därmed inte en bakgrundsfaktor vid införandet av formella kvalitetsledningssystem, utan en aktiv tolkningsram som påverkar hur system förstås, prioriteras och används i det dagliga arbetet (Schein, 2010; Prajogo & McDermott, 2005; Fonseca, 2015).

Tidigare forskning skiljer ofta mellan organisationskulturer som i huvudsak är lärande- och utvecklingsorienterade och sådana som präglas av kontroll, regelstyrning och riskundvikande. I lärandeorienterade kulturer betraktas avvikelser och misstag som underlag för förbättring och organisatoriskt lärande, medan kontrollorienterade kulturer tenderar att fokusera på efterlevnad, korrigering och minimering av fel, vilket kan begränsa öppenhet och reflektion i det dagliga arbetet (Prajogo & McDermott, 2005; Sila, 2007).

2.3 Organisationskultur och formella kvalitetsledningssystem

Formella kvalitetsledningssystem införs ofta med ambitionen att skapa ordning, likformighet och förbättring i organisationer genom tydliga krav, processer och uppföljningsmekanismer (Bergman & Klefsjö, 2020). Inom kvalitetsledning utgör ISO 9001 ett exempel på ett standardiserat kvalitetsledningssystem som syftar till att stödja organisationer i systematiskt kvalitetsarbete. Samtidigt betonar tidigare forskning att formella kvalitetsledningssystem aldrig verkar i ett vakuum, utan alltid tolkas och omsätts i praktiken inom ramen för en redan existerande organisationskultur (Schein, 2010).

I denna studie används begreppet kvalitetsledningssystem som övergripande benämning på ISO 9001. Ledningssystem förstås här som ett ramverk som stödjer ledningens arbete med planering, genomförande, uppföljning och förbättring av verksamheten. Begreppet styrning används i uppsatsen för att beskriva de styrande funktioner och mekanismer som ingår i ledningssystemet, såsom kravställning, uppföljning och kontroll. Styrning och ledning ses därmed som sammanlänkade delar, där

kvalitetsledningssystemet utgör en strukturerande helhet för hur organisationens kvalitetsarbete leds och följs upp i praktiken (Bergman & Klefsjö, 2020; Jacobsen & Thorsvik, 2021).

ISO 9001 lämnar ett betydande tolkningsutrymme i hur kraven omsätts i praktiken, vilket innebär att implementeringen inte enbart kan förstås som en teknisk fråga. Fonseca (2015) visar att standardens faktiska genomslag formas i mötet mellan formella krav och organisationens befintliga värderingar, normer och arbetssätt. Organisationskultur fungerar därmed som en aktiv tolkningsram som påverkar hur kvalitetsledningssystem förstås, prioriteras och används i det dagliga arbetet (Schein, 2010; Prajogo & McDermott, 2005).

När organisationens grundläggande antaganden är förenliga med kvalitetsledningssystemets intentioner kan kvalitetsledningssystem fungera som ett stöd för lärande och förbättring. I sådana fall integreras systemet i vardagspraktiken och upplevs som meningsfullt och utvecklingsorienterat. Om det däremot uppstår en diskrepans mellan formella krav och rådande organisationskultur finns risk för att kvalitetsledningssystemet reduceras till ett administrativt eller symboliskt inslag, där fokus ligger på dokumentation och formell efterlevnad snarare än faktisk verksamhetsutveckling (Prajogo & McDermott, 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2021; Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013).

Studier av organisationers motiv till ISO 9001-certifiering visar vidare att externa drivkrafter, såsom kundkrav och marknadslegitimering, oftare kopplas till certifieringsfokus och formell efterlevnad, medan internt motiverad certifiering i högre grad associeras med lärande och verksamhetsutveckling (Lourenço et al., 2012; Fonseca et al., 2022). Relationerna mellan organisationskultur och formella kvalitetsledningssystem kan därmed förstås som dynamiska och ömsesidiga, där systemens betydelse formas genom hur de tolkas och används i ett specifikt organisatoriskt sammanhang (Schein, 2010; Prajogo & McDermott, 2005).

En viktig utgångspunkt i forskningen om formella kvalitetsledningssystem är att standarder och ledningssystem i praktiken fungerar som både interna

styrverktyg och externa legitimeringsmekanismer. ISO 9001 används ofta för att signalera ordning, tillförlitlighet och kvalitetsförmåga gentemot kunder och andra intressenter, samtidigt som organisationer kan ha interna ambitioner kopplade till lärande och förbättring (Bergman & Klefsjö, 2020; ISO, 2024; Lourenço et al., 2012; Fonseca et al., 2022). Denna dubbla funktion innebär att organisationers motiv och prioriteringar påverkar hur ledningssystemet utformas och används i vardagen.

I relation till organisationskultur innebär detta att samma formella krav kan integreras på olika sätt beroende på vilka värderingar och antaganden som präglar organisationen. När kvalitetsarbete uppfattas som meningsfullt och relevant, och när förbättring ses som en naturlig del av verksamheten, kan ledningssystemet bli ett gemensamt språk och en struktur som stödjer kontinuerligt förbättringsarbete. När kvalitetsarbete i stället förstås som en extern kontroll eller en administrativ skyldighet, finns en ökad risk att systemet blir dokumenttungt och fokuserat på formell efterlevnad snarare än faktisk utveckling (Schein, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2021; Fonseca, 2015).

Flera studier problematiserar därför skillnaden mellan faktisk användning och symbolisk användning av kvalitetsledningssystem. När fokus ligger på att "ha" systemet snarare än att "leva" systemet kan efterlevnaden bli ceremoniell, där organisationen uppfyller kraven på papper men där rutiner och arbetssätt inte får reellt genomslag i praktiken (Prajogo & McDermott, 2005; Boiral, 2012). En sådan diskrepans kan förstås som ett uttryck för kulturell inkongruens mellan kvalitetsledningssystemets intentioner och organisationens grundläggande antaganden om ansvar, kontroll och förbättring. Detta innebär samtidigt att bedömningen av ett ledningssystems funktion behöver beakta både den formella strukturen och hur systemet tolkas och används i praktiken.

Kulturens betydelse blir särskilt synlig i hur organisationer prioriterar uppföljning, avvikelsehantering och förbättring. I kulturer där avvikelser och brister betraktas som underlag för lärande skapas bättre förutsättningar för att ISO 9001:s krav på uppföljning och ständiga förbättringar omsätts i faktiskt förbättringsarbete. I kulturer där avvikelser

förknippas med skuld, risk och negativa konsekvenser kan samma krav i stället leda till defensiva beteenden och fokus på att minimera exponering, vilket begränsar systemets utvecklingspotential (Prajogo & McDermott, 2005; Sila, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Litteraturen pekar även på att standarder som ISO 9001 lämnar ett visst tolkningsutrymme, vilket gör att organisationer kan anpassa systemet efter sin kontext, men också att tillämpningen varierar mellan organisationer (Bergman & Klefsjö, 2020; Fonseca, 2015). Tolkningsutrymmet gör därmed organisationskultur och ledarskap centrala, eftersom de påverkar vilka tolkningar som blir dominerande och vilka praktiker som etableras som "rätt sätt" att arbeta med kvalitet (Schein, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Sammantaget innebär detta att relationen mellan organisationskultur och formella kvalitetsledningssystem bör förstås som dynamisk. Ledningssystemet påverkar inte enbart organisationen genom formella krav, utan får sin praktiska betydelse genom kulturellt medierade tolkningar och prioriteringar. Den teoretiska bilden som framträder är därför att ISO 9001 kan fungera som ett stöd för struktur och förbättring i vissa kulturella kontexter, men riskerar att reduceras till administrativ efterlevnad i andra. Denna förståelse utgör en central utgångspunkt för föreliggande studie, där revisorers erfarenheter används för att belysa hur samspelet mellan formella krav och organisatorisk praktik tar form i olika verksamheter (Schein, 2010; Prajogo & McDermott, 2005; Fonseca, 2015; Boiral, 2012).

3. Metod

Metodkapitlet beskriver studiens metodologiska utgångspunkter, forskningsansats och genomförande. Syftet är att tydliggöra hur studien har utformats samt hur kvalitet och trovärdighet har säkerställts.

3.1 Metodologiskt förhållningssätt

Studien syftar till att skapa fördjupad förståelse för hur organisationskultur påverkar hur kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 implementeras, används och efterlevs i praktiken, utifrån ledningssystemrevisorers

perspektiv. För att möjliggöra denna typ av förståelse har studien genomförts med en kvalitativ forskningsansats.

En kvalitativ ansats är särskilt lämplig när forskningsfrågor fokuserar på erfarenheter, tolkningar och professionella bedömningar snarare än mätbara samband eller frekvenser. Studiens ambition är inte att fastställa generella kausala relationer, utan att belysa återkommande mönster och meningsskapande processer i revisorers beskrivningar av kvalitetsarbete i olika organisatoriska sammanhang (Kvale & Brinkmann, 2014; Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

Studien utgår från en interpretativ kunskapssyn, där organisationskultur och kvalitetsledningssystem betraktas som fenomen vars betydelse formas genom social interaktion och mänsklig tolkning. ISO 9001 ses därmed inte som ett neutralt eller tekniskt styrinstrument, utan som ett ramverk vars praktiska innebörd påverkas av organisatoriska värderingar, normer och etablerade arbetssätt (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Detta metodologiska förhållningssätt ligger i linje med studiens syfte och möjliggör en fördjupad analys av samspelet mellan formella krav och organisatorisk praktik.

Kvalitativ metod möjliggör ett explorativt förhållningssätt där komplexa organisatoriska fenomen kan studeras i sin kontext. Organisationskultur är ett mångdimensionellt och i hög grad socialt konstruerat fenomen, vilket innebär att dess betydelse inte enkelt kan reduceras till mätbara variabler. För att förstå hur kvalitetsledningssystem uppfattas och används i praktiken krävs därför tillgång till aktörers egna beskrivningar och reflektioner. Genom semistrukturerade intervjuer skapas utrymme för respondenterna att utveckla sina resonemang och ge exempel från sin professionella erfarenhet, vilket bidrar till ett mer nyanserat empiriskt material.

Studien har vidare en huvudsakligen abduktiv ansats, vilket innebär ett växelspel mellan teori och empiri där båda utvecklas successivt i relation till varandra (Saunders et al., 2019; Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Den teoretiska referensramen har fungerat som utgångspunkt vid formulering av intervjufrågor och initial analys, samtidigt som empiriska mönster har tillåtits påverka och nyansera den teoretiska förståelsen. En

abduktiv ansats är särskilt lämplig vid studier av komplexa fenomen där förståelsen utvecklas iterativt (Saunders et al., 2019)

Ett centralt metodologiskt övervägande har varit valet av respondentgrupp. Genom att intervjua ledningssystemrevisorer snarare än medarbetare eller chefer inom enskilda organisationer har studien kunnat ta del av ett bredare och mer jämförande perspektiv. Revisorer verkar i olika organisatoriska kontexter och möter återkommande organisationer över tid, vilket ger dem möjlighet att identifiera mönster som sträcker sig bortom enskilda fall. Detta förhållningssätt är i linje med studiens syfte att förstå generella kulturella drag i relation till kvalitetsledningssystem, snarare än att analysera ett specifikt organisationsfall.

Samtidigt innebär detta metodval vissa begränsningar. Studien fångar inte medarbetares eller chefers subjektiva upplevelser inifrån organisationerna, utan bygger på revisorers professionella tolkningar. Dessa tolkningar är färgade av revisorsrollen och dess normer och förväntningar. Detta har beaktats genom att fokus i analysen lagts på återkommande mönster snarare än på värderande omdömen om enskilda organisationer. Metodvalet bedöms därmed vara ändamålsenligt i relation till studiens syfte, men resultaten bör tolkas utifrån detta perspektiv.

Sammantaget bedöms studiens metodologiska förhållningssätt ge goda förutsättningar att skapa en fördjupad och teoretiskt förankrad förståelse av hur organisationskultur påverkar kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001. Genom kombinationen av kvalitativ metod, interpretativ kunskapssyn och abduktiv ansats möjliggörs en analys som tar hänsyn till både strukturella och kulturella aspekter av kvalitetsarbete i organisatorisk praktik.

3.2 Metodteori och studiens ansats

I detta avsnitt redogörs för studiens metodologiska uppbyggnad utifrån ett lager-på-lager-perspektiv, i linje med den så kallade Research Onion-modellen (Saunders et al., 2019). Avsnittet beskriver studiens forskningsfilosofi, ansats och forskningsdesign för att tydliggöra hur metodvalen hänger samman med studiens syfte och forskningsfrågor.

Research Onion-modellen används i denna studie som ett strukturerande ramverk för att tydliggöra hur metodologiska val hänger samman, från övergripande forskningsfilosofi till konkreta metoder för datainsamling och analys (Saunders et al., 2019). I denna studie innebär det att det konstruktivistiska perspektivet ligger till grund för den interpretativa kunskapssynen, vilket i sin tur motiverar valet av kvalitativ metod och en abduktiv ansats. Modellen bidrar därmed till att synliggöra logiken i studiens metodval snarare än att fungera som ett analytiskt verktyg i sig.

3.2.1 Forskningsansats: kvalitativ ansats

Mot bakgrund av detta har en kvalitativ forskningsansats valts. Kvalitativ metod är särskilt lämplig när forskningsfrågor fokuserar på erfarenheter, tolkningar och professionella bedömningar snarare än på mätbara samband eller frekvenser (Kvale & Brinkmann, 2014; Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

3.2.2 Forskningsansatsens logik: abduktiv ansats

Studien har en huvudsakligen abduktiv ansats, vilket innebär att forskningsprocessen präglas av ett växelspel mellan teori och empiri. Den teoretiska referensramen har utgjort en utgångspunkt vid utformning av intervjufrågor, samtidigt som empirin successivt har tillåtits påverka, nyansera och fördjupa den teoretiska förståelsen (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Den abduktiva ansatsen möjliggör därmed analys av såväl etablerad teori som empiriskt framkomna mönster.

3.2.3 Forskningsfilosofi: världssyn

Studien utgår från ett konstruktivistiskt synsätt, där organisationskultur och kvalitetsarbete betraktas som socialt konstruerade fenomen. Detta innebär att innebörden av kvalitetsledningssystem inte ses som objektivt given, utan formas genom individers tolkningar och handlingar i organisatoriska sammanhang. ISO 9001 förstås därmed inte som ett neutralt styrinstrument, utan som ett ramverk vars betydelse skapas i mötet mellan formella krav och organisatorisk praktik (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

3.2.4 Kunskapssyn: epistemologi

Studiens epistemologiska utgångspunkt är interpretativistisk. Fokus ligger på att skapa förståelse för hur ledningssystemrevisorer uppfattar och beskriver sambandet mellan organisationskultur och tillämpningen av kvalitetsledningssystem, snarare än på att fastställa generella kausala samband. Kunskap ses därmed som kontextbunden och beroende av aktörernas tolkningar (Kvale & Brinkmann, 2014).

3.2.5 Forskningsdesign och forskningsstrategi

Utifrån studiens forskningsfilosofi och ansats har studien utformats som en kvalitativ intervjustudie. Genom semistrukturerade intervjuer ges utrymme för att fånga revisorers samlade erfarenheter och tolkningar av hur organisationskultur samspelar med tillämpningen av ISO 9001 i olika organisatoriska sammanhang. Forskningsdesignen är därmed anpassad för att belysa återkommande mönster och variationer i revisorernas beskrivningar.

3.3 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången genomfördes i syfte att identifiera relevant forskning inom områdena organisationskultur, kvalitetsledning och ISO 9001. Sökningar genomfördes i akademiska databaser såsom Scopus, Web of Science och Google Scholar. Centrala sökord som användes var bland annat ”ISO 9001”, ”quality management systems”, ”organizational culture”, ”certification” och ”audit”, både enskilt och i olika kombinationer.

Urvalet av litteratur fokuserade på vetenskapligt granskade artiklar, böcker och centrala forskningsbidrag med relevans för studiens syfte och forskningsfrågor. Referenslistor i identifierade nyckelpublikationer granskades även för att hitta ytterligare relevanta källor (så kallat snöbollsurval).

Litteratursökningen genomfördes iterativt och i nära relation till studiens syfte och forskningsfrågor. Vetenskapliga artiklar prioriterades, särskilt sådana som behandlar samspelet mellan kvalitetsledningssystem, organisationskultur och revision. Litteraturen användes dels för att bygga den teoretiska referensramen, dels som analytiskt stöd vid tolkningen av

empirin. Genom att kombinera etablerade teorier med mer samtida forskning har studien eftersträvat en stabil och aktuell kunskapsgrund för analysen.

Ett metodologiskt övervägande i litteratursökningen har varit balansen mellan bredd och relevans. Begrepp som ISO 9001, kvalitetsledning och organisationskultur förekommer i ett stort antal studier med olika teoretiska och metodologiska utgångspunkter. För att undvika att litteraturgenomgången blev alltför omfattande eller splittrad har urvalet därför avgränsats till forskning som explicit relaterar till kvalitetsledningssystemens användning, tillämpning eller funktion i organisatorisk praktik. Studier som enbart behandlar tekniska aspekter av standarden utan koppling till kulturella eller organisatoriska dimensioner har i regel exkluderats.

Särskild vikt har lagts vid vetenskapliga artiklar som belyser kvalitetsledningssystem ur ett kritiskt eller problematiserande perspektiv. Detta har varit viktigt för att inte okritiskt reproducera normativa antaganden om kvalitetssystem som entydigt positiva eller rationella styrverktyg. I stället har litteraturen använts för att synliggöra att ISO 9001 kan få olika funktion och betydelse beroende på organisatoriska och kulturella förutsättningar. Genom denna ansats har litteraturgenomgången bidragit till att identifiera relevanta analytiska perspektiv som senare använts i analysen av det empiriska materialet.

Den valda litteraturen har vidare använts på olika sätt i studien. Vissa källor har främst fungerat som teoretisk grund för begrepp och definitioner i den teoretiska referensramen, medan andra studier har använts som jämförelsepunkter i analys- och diskussionskapitlen. På så sätt har litteraturen inte enbart haft en beskrivande funktion, utan även bidragit till att problematisera och sätta studiens empiriska resultat i relation till tidigare forskning.

Användningen av snöbollsurval har varit ett viktigt komplement till de systematiska databassökningarna. Genom att granska referenslistor i centrala artiklar har ytterligare relevant litteratur identifierats, särskilt studier som ofta citeras inom forskningsfältet. Detta har bidragit till att

säkerställa att litteraturgenomgången omfattar etablerade och inflytelserika forskningsbidrag, samtidigt som risken för att relevanta studier förbises har minskat.

Ett medvetet val i litteraturarbetet har varit att kombinera klassiska och mer samtida studier. Äldre, etablerade verk har bidragit till att förankra studien i grundläggande teorier om organisationskultur och kvalitetsledning, medan nyare artiklar har tillfört aktuella perspektiv på hur ISO 9001 används och tolkas i dagens organisationer. Denna kombination bedöms ha stärkt studiens teoretiska förankring och relevans, samtidigt som den möjliggjort analys av både stabila och föränderliga mönster i kvalitetsarbete över tid.

Sammantaget har litteraturgenomgången utgjort en central del av studiens genomförande genom att bidra till problemformulering, metodval och analys. Genom en systematisk och reflekterande användning av tidigare forskning har förutsättningar skapats för att analysera empirin med stöd i etablerad kunskap, samtidigt som utrymme funnits för att identifiera nya eller mindre belysta aspekter av samspelet mellan organisationskultur och kvalitetsledningssystem.

3.4 Datainsamling och urval

I detta avsnitt beskrivs studiens datainsamling samt urval av respondenter.

3.4.1 Respondentgrupp: ledningssystemrevisorer

Ledningssystemrevisorer utgör en professionell yrkesgrupp med uppdrag att, på uppdrag av ackrediterade certifieringsorgan, granska organisationers ledningssystem i förhållande till fastställda standardkrav, såsom ISO 9001. Revisionerna genomförs av oberoende revisorer som bedömer i vilken utsträckning organisationens arbetssätt överensstämmer med standardens krav samt identifierar avvikelser och förbättringsområden. Certifieringsorgan och deras revisorer verkar under ackreditering, vilket i Sverige sker genom Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll (Swedac), vars uppdrag är att säkerställa kompetens, opartiskhet och kvalitet i certifieringsverksamhet (Swedac, 2024).

Genom sitt arbete möter ledningssystemrevisorer ett stort antal organisationer i olika branscher och utvecklingsfaser, vilket ger dem ett brett och jämförande perspektiv på hur kvalitetsledningssystem tillämpas i praktiken. Revisorerna studeras i denna uppsats inte som representanter för enskilda organisationer, utan som professionella aktörer vars samlade erfarenheter möjliggör identifiering av återkommande mönster i hur organisationskultur samspelar med tillämpningen av ISO 9001 (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

Revisorsrollen innebär även att respondenterna regelbundet möter samma organisationer över tid i samband med återkommande revisioner. Detta ger revisorerna möjlighet att observera hur organisationers kvalitetsarbete utvecklas, vilka kulturella mönster som består och vilka förändringar som sker successivt. Det gör revisorsperspektivet särskilt lämpat för studiens syfte, som fokuserar på hur organisationskultur påverkar användningen av kvalitetsledningssystem över tid snarare än på enskilda organisationers interna upplevelser vid ett specifikt tillfälle.

Datainsamlingen i denna studie har genomförts genom semistrukturerade intervjuer med ledningssystemrevisorer. Valet av intervjumetod motiveras av studiens explorativa karaktär och syftet att fånga professionella erfarenheter, tolkningar och reflektioner kring hur organisationskultur påverkar användningen av kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001. Semistrukturerade intervjuer möjliggör en balans mellan struktur och flexibilitet, där förutbestämda teman säkerställer jämförbarhet mellan intervjuerna samtidigt som utrymme ges för respondenterna att utveckla sina resonemang och ge exempel från sin yrkespraktik.

Urvalet av respondenter har genomförts strategiskt och baserats på bedömningen att ledningssystemrevisorer besitter särskilt relevant kunskap för att besvara studiens forskningsfrågor. Respondenterna har lång erfarenhet av att revidera organisationer inom olika branscher och sektorer, vilket innebär att de möter varierande organisatoriska kontexter, kulturer och mognadsnivåer. Detta gör det möjligt att identifiera återkommande mönster i hur kvalitetsledningssystem tillämpas och vilka kulturella faktorer som påverkar dess genomslag.

Ett kriterium för urvalet har varit att respondenterna ska ha erfarenhet av revisioner enligt ISO 9001 under en längre tidsperiod. Genom detta har studien kunnat dra nytta av revisorernas möjlighet att följa organisationer över tid och observera förändringar i arbetssätt, förhållningssätt och kvalitetskultur vid återkommande revisioner. Datainsamlingen har därmed inte enbart fångat ögonblicksbilder, utan även mer långsiktiga utvecklingsmönster.

Samtidigt är det viktigt att uppmärksamma begränsningar med det valda urvalet. Studien baseras på revisorers professionella perspektiv och fångar därmed inte medarbetares eller chefers subjektiva upplevelser inifrån organisationerna. Revisorsrollen innebär även vissa normativa ramar och förväntningar som kan påverka hur observationer och tolkningar görs. Detta har beaktats genom att fokus i analysen har lagts på gemensamma och återkommande erfarenheter snarare än på värderande omdömen om enskilda organisationer eller specifika situationer.

Antalet genomförda intervjuer har bedömts utifrån principen om datamättnad snarare än efter ett på förhand fastställt antal. Datamättnad innebär att datainsamlingen avslutas när ytterligare intervjuer inte tillför nya analytiskt relevanta perspektiv (Saunders et al., 2019; Kvale & Brinkmann, 2014). Efterhand som intervjuerna genomfördes framträdde tydliga mönster och teman, och mot slutet av datainsamlingen tillkom inga väsentligt nya perspektiv, vilket indikerade att ett tillräckligt empiriskt underlag hade uppnåtts. Utifrån kvalitativ forskningspraxis bedöms antalet intervjuer därmed vara ändamålsenligt för att möjliggöra en fördjupad analys (Saunders et al., 2019).

Genom denna datainsamlingsstrategi har studien skapat förutsättningar för att analysera samspelet mellan organisationskultur och kvalitetsledningssystem ur ett brett och jämförande perspektiv. Datainsamlingen bedöms därmed vara väl anpassad till studiens syfte och forskningsfrågor, samtidigt som dess begränsningar tydliggör ramen för hur resultaten bör tolkas.

3.5 Dataanalys

Det insamlade materialet har analyserats med tematisk analys enligt Braun och Clarke (2006). Analysmetoden valdes eftersom den möjliggör identifiering av återkommande mönster och teman i kvalitativt material och är förenlig med studiens kvalitativa forskningsansats och interpretativa kunskapssyn.

Analysprocessen följde de sex steg som beskrivs av Braun och Clarke (2006). Inledningsvis transkriberades intervjuerna i sin helhet. Därefter genomfördes en upprepad och noggrann genomläsning av materialet för att skapa förtrogenhet med empirin. I nästa steg kodades materialet induktivt genom att meningsbärande enheter identifierades och tilldelades preliminära koder.

Koder med innehållslig likhet jämfördes och grupperades därefter till övergripande teman som bedömdes vara relevanta i relation till studiens syfte och forskningsfrågor. Temana granskades iterativt i relation till hela datamaterialet för att säkerställa intern sammanhållning och extern åtskillnad. I det avslutande steget definierades och benämndes de slutliga temana, vilka ligger till grund för presentationen av studiens resultat.

Analysen präglades av ett växelspel mellan empiri och teori, i linje med studiens abduktiva ansats, där den teoretiska referensramen både fungerade som analytiskt stöd och utmanades av empiriskt framkomna mönster.

3.6 Etiska överväganden

Studien har genomförts i enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, vilka omfattar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2017).

I enlighet med informationskravet informerades samtliga respondenter skriftligt och muntligt om studiens syfte, upplägg och genomförande innan deltagande. Informationen omfattade även hur intervjuerna skulle genomföras, hur insamlad data skulle användas samt att studien genomförs inom ramen för ett examensarbete vid Mittuniversitetet.

Samtyckeskravet säkerställdes genom att respondenterna ombads lämna ett informerat samtycke i anslutning till intervjutillfället. Deltagandet var frivilligt och respondenterna informerades om att de när som helst kunde avbryta sitt deltagande eller avstå från att besvara enskilda frågor utan att ange skäl.

För att uppfylla konfidentialitetskravet har samtliga intervjuer anonymiserats. Inga uppgifter som kan kopplas till enskilda individer, organisationer eller certifieringsorgan redovisas i uppsatsen. Inspelningar och transkriberat material har hanterats med begränsad åtkomst och lagrats på ett säkert sätt under pågående studie. I resultat- och analysavsnitten används citat på ett sådant sätt att enskilda respondenter inte kan identifieras.

Nyttjandekravet har beaktats genom att insamlad empiri uteslutande används för detta examensarbete. Det empiriska materialet kommer inte att användas för andra forskningsändamål eller spridas vidare efter avslutad studie. Efter examination kommer inspelningar och arbetsmaterial att raderas i enlighet med god forskningssed.

4. RESULTAT / EMPIRI

I detta kapitel presenteras studiens empiriska resultat baserat på de genomförda intervjuerna med ledningssystemrevisorer. I den tematiska analysen identifierades sex övergripande teman som belyser hur organisationskultur påverkar implementering, användning och efterlevnad av ISO 9001 i praktiken.

Begreppet organisationsmognad används för att beskriva hur utvecklat och integrerat arbetet med kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 är i organisationens dagliga praktik. Det avser i vilken utsträckning kvalitetsledningssystemet upplevs som ett stöd för lärande och utveckling, snarare än enbart som ett formellt krav, och används genomgående som en analytisk dimension som genomsyrar flera av studiens teman.

Temana som presenteras i kapitlet är: (1) organisationskulturens betydelse för hur ISO 9001 fungerar i praktiken, (2) certifiering som mål eller utveckling som process, (3) revisionen som mötesplats mellan system och kultur, (4) förhållningssätt till avvikelser och förbättringsarbete, (5) ledarskapets betydelse för kvalitetsledningssystemets genomslag samt (6) tid, mognad och kvalitetsarbete över tid.

Resultatredovisningen kopplas till studiens syfte och forskningsfrågor genom att temana synliggör vilka kulturella faktorer revisorerna framhåller som betydelsefulla och hur samspelet mellan formella krav och organisatorisk praktik tar sig uttryck i deras beskrivningar.

För att tydliggöra de skillnader som identifierats i resultatet presenteras i Figur 1 en översikt av de tematiska motpoler som framträder i analysen. Figuren sammanfattar de sex huvudteman som redovisas i avsnitt 4.2–4.7 och illustrerar kontrasterande uttryck i form av certifikats-/defensiv logik respektive utvecklings-/lärandelogik.

Figur 1. Översikt av kulturella motpoler som framträder i resultatet

Tema (se kapitel)	Motpol A – Certifikats-/defensiv logik	Motpol B – Utvecklings-/lärandelogik
4.2 Organisationskultur och ISO 9001	ISO 9001 som administrativt krav	ISO 9001 som integrerat arbetssätt
4.3 Certifiering vs utveckling	Certifikat som mål	Verksamhetsutveckling som process
4.4 Revisionen	Kontroll, irritation, försvar	Dialog, nyfikenhet, lärande
4.5 Avvikelser	Avvikelser som hot/skuld	Avvikelser som lärande
4.6 Ledarskap	Passivt/otydligt ledarskap	Närvarande, förebildande ledarskap
4.7 Tid och mognad	Projektlogik (”klart”)	Mognadslogik (förflyttning över tid)

4.1 Studiens kontext

Den empiriska studien bygger på sju semistrukturerade intervjuer med ledningssystemrevisorer med lång och bred erfarenhet av revision av kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001. Respondenterna har under sina yrkesliv reviderat ett stort antal organisationer inom olika branscher, sektorer och storlekar, vilket ger dem ett jämförande perspektiv som sträcker sig bortom enskilda fall. Flera av respondenterna har dessutom haft eller har ledande roller inom kvalitetsarbete, verksamhetsutveckling eller certifieringsverksamhet, vilket innebär att de har erfarenhet både av att granska organisationer externt och av att arbeta med kvalitetsledningssystem internt.

Samtliga respondenter beskriver hur de ofta möter samma organisationer vid återkommande revisioner över flera år. Detta ger dem möjlighet att följa hur organisationer utvecklas över tid, hur arbetssätt förändras och hur kvalitetsledningssystem successivt integreras – eller förblir separerade – från den dagliga verksamheten. Empirin som presenteras i detta kapitel utgör därmed inte beskrivningar av enskilda organisationer, utan sammanvägda erfarenheter av återkommande mönster i hur organisationskultur påverkar implementering, användning och efterlevnad av ISO 9001 i praktiken.

4.2 Organisationskulturens betydelse för hur ISO 9001 fungerar i praktiken

Ett genomgående resultat i samtliga intervjuer är att organisationskulturen framträder som avgörande för hur ISO 9001 fungerar i praktiken. Respondenterna beskriver att standardens krav är relativt generella och öppna för tolkning, vilket innebär att de alltid möter organisationens befintliga värderingar, normer och arbetssätt. Hur detta möte utfaller beror i hög grad på den rådande kulturen.

Detta framgår tydligt i respondenternas beskrivningar. En respondent uttrycker exempelvis att *”ledningen måste leva som den lär”* (Respondent 4). En annan respondent beskriver hur ledningens bristande engagemang snabbt får genomslag i hela organisationen:

”Om VD ser kvalitetsledningssystemet som ett nödvändigt ont, eller som något ointressant, så genomsyrar det snabbt hela organisationen. Då blir ISO 9001 ’en massa papper’ som ingen ser nyttan med.” (Respondent 1)

I organisationer där kvalitetsarbete ses som en naturlig och självklar del av verksamheten upplevs ISO 9001 som ett stöd för struktur, tydlighet och gemensam förståelse. Respondenterna beskriver att kvalitetsledningssystemet i dessa sammanhang ofta är integrerat i vardagsarbetet och används som ett gemensamt språk för att diskutera processer, risker och förbättringar. Kvalitetsarbetet uppfattas då som meningsfullt och relevant för både chefer och medarbetare.

I kontrast beskriver respondenterna organisationer där kvalitetsledningssystemet uppfattas som något externt pålagt. I dessa organisationer tenderar ISO 9001 att reduceras till ett administrativt system som främst upprätthålls för att uppfylla externa krav. Respondenterna beskriver hur dokumentation ofta finns på plats, men sällan används i praktiken, samt hur kvalitetsarbetet blir något som hanteras vid sidan av den ordinarie verksamheten.

4.3 Certifiering som mål eller utveckling som process

Ett tydligt och återkommande mönster i empirin är skillnaden mellan organisationer som främst eftersträvar certifiering och organisationer som använder ISO 9001 som ett verktyg för verksamhetsutveckling. Samtliga respondenter beskriver att dessa två förhållningssätt ofta är djupt rotade i organisationskulturen. Respondenterna beskriver även att certifieringsfokus ofta drivs av externa krav, såsom kundkrav och upphandlingskrav, där ISO 9001 uppfattas som en förutsättning för att överhuvudtaget få delta i affärsrelationer. I dessa sammanhang blir certifieringen ett sätt att uppfylla externa förväntningar snarare än ett internt utvecklingsverktyg.

Organisationer med ett certifikatsfokus beskrivs ha en instrumentell syn på kvalitetsledningssystemet. Revisioner ses som något som ska genomföras och ”klaras av” (Respondent 4 och 7), och fokus ligger på att uppfylla minimikraven för att behålla certifikatet. Respondenterna beskriver att dialogen under revisioner i dessa organisationer ofta är begränsad och att intresset för fördjupning är lågt. Detta förhållningssätt beskrivs av en respondent som menar att:

”man märker ganska snabbt företag som bara vill ha certifikatet, de svarar kort och vill inte utveckla sina svar” (Respondent 7).

Organisationer med ett utvecklingsfokus uppvisar enligt respondenterna ett helt annat förhållningssätt. I dessa organisationer används revisionen som ett tillfälle att få extern återkoppling, diskutera förbättringsområden och reflektera kring arbetssätt. Respondenterna beskriver hur dessa

organisationer ställer frågor tillbaka till revisorn, vill förstå innebörden av kraven och diskuterar hur kvalitetsledningssystemet kan anpassas till den egna verksamheten. ISO 9001 ses då som en metod eller ram för ett pågående förbättringsarbete snarare än som ett mål i sig. I kontrast beskriver samma respondent att:

"de som vill utveckla sin verksamhet är nyfikna och ställer frågor tillbaka till revisorn" (Respondent 7).

4.4 Revisionen som mötesplats mellan system och kultur

Respondenterna beskriver revisionen som en situation där organisationskulturen blir särskilt tydlig. Under revisioner framträder hur organisationer förhåller sig till granskning, ifrågasättande och återkoppling. Flera respondenter menar att det ofta går snabbt att bilda sig en uppfattning om vilken typ av kultur som präglar organisationen.

Detta illustreras av en respondent som beskriver hur organisationers förhållningssätt blir synligt redan tidigt i revisionsprocessen:

"Det märks tydligt om organisationen vill bli granskad eller om den försöker dölja saker. Organisationer som vill utvecklas visar öppet hur de arbetar och ber om synpunkter." (Respondent 1)

En annan respondent betonar att även första intrycket under revisionen ofta ger en tydlig indikation på organisationskulturen:

"Ofta räcker de första minuterna i verksamheten för att få en känsla för kulturen. Hur man blir mottagen och hur människor interagerar säger mycket."
(Respondent 3)

I organisationer med låg mognad i sitt kvalitetsarbete och i hur kvalitetsledningssystemet används i praktiken, beskrivs beteenden som defensivitet, irritation och ifrågasättande av revisionens legitimitet. Respondenterna ger exempel på organisationer som svarar kortfattat på frågor, undviker att utveckla sina resonemang eller uttrycker frustration över att revisionen tar tid. I vissa fall beskrivs även starka reaktioner, såsom öppna konflikter eller utskällningar.

I organisationer med högre mognad i sitt arbete med kvalitetsledningssystemet präglas revisionen i stället av dialog och ömsesidig respekt. Respondenterna beskriver hur dessa organisationer är nyfikna, engagerade och använder revisionen som ett lärandetillfälle. Revisionen uppfattas då inte som ett kontrollmoment, utan som en gemensam process för att identifiera förbättringsområden och utveckla verksamheten.

4.5 Förhållningssätt till avvikelser och förbättringsarbete

Synen på avvikelser framträder i empirin som en av de tydligaste indikatorerna på organisationskultur och mognadsgrad. Respondenterna beskriver att organisationer som har kommit långt i sitt kvalitetsarbete inte är rädda för avvikelser, utan ser dem som en naturlig och nödvändig del av förbättringsprocessen. I dessa organisationer uppmuntras rapportering av avvikelser och förbättringsförslag, och ledningen efterfrågar aktivt sådan information som underlag för analys, lärande och systematiskt förbättringsarbete.

Ett lärandeorienterat förhållningssätt till avvikelser beskrivs som avgörande för att kvalitetsledningssystemet ska fungera i praktiken. En respondent uttrycker detta genom att betona hur misstag kan förstås som en resurs snarare än ett misslyckande:

”I en sund kultur ses misstag som en investering i lärande – organisationen har investerat i att personen aldrig ska göra om samma misstag.” (Respondent 2)

I kontrast till detta beskriver respondenterna mindre mogna organisationer där avvikelser i stället förknippas med skuld och rädsla för negativa konsekvenser. I sådana sammanhang tenderar problem att döljas, förklaras bort eller hanteras informellt, vilket begränsar möjligheterna till lärande och bidrar till att kvalitetsledningssystemet får begränsad effekt i praktiken. Detta kan förstås i ljuset av kontroll- och skuldbaserade kulturella antaganden, där avvikelser uppfattas som något hotfullt snarare än som en naturlig del av förbättringsarbetet (Schein, 2010; Prajogo &

McDermott, 2005). Detta beskrivs av en respondent som en tydlig skuldbeläggande logik:

"Om man blir straffad för att man lyfter en avvikelse, då kommer man inte göra det nästa gång." (Respondent 2)

Därmed visar empirin att organisationers förhållningssätt till avvikelser har stor betydelse för om kvalitetsledningssystemet används som ett levande verktyg för förbättring eller reduceras till formell efterlevnad.

4.6 Ledarskapets betydelse för kvalitetsledningssystemets genomslag

Ledarskapet lyfts av samtliga respondenter som avgörande för hur organisationskultur och kvalitetsledningssystem samspelar. Respondenterna beskriver hur chefernas beteenden, prioriteringar och sätt att kommunicera kvalitet fungerar som starka signaler till organisationen och påverkar hur kvalitetsarbetet bedrivs i praktiken. En respondent uttrycker detta tydligt genom att konstatera att:

"Det som efterfrågas av ledningen, det är också det som organisationen levererar." (Respondent 4)

I organisationer där ledningen är aktivt engagerad i kvalitetsarbetet, deltar i uppföljning och visar intresse för förbättringsarbete, skapas förutsättningar för delaktighet och ansvarstagande. Respondenterna beskriver att kvalitetsledningssystemet i dessa sammanhang får ett tydligare genomslag i vardagspraktiken. En respondent betonar betydelsen av ledningens närvaro och konkreta agerande genom att lyfta fram att:

"Ledarskap handlar i hög grad om att föregå med gott exempel. Om ledningen själv inte rapporterar avvikelser eller följer beslutade arbetssätt, då kommer ingen annan heller att göra det." (Respondent 1)

I kontrast till detta beskriver respondenterna organisationer där ledarskapet är mer distanserat eller otydligt, vilket får konsekvenser för kvalitetsarbetet. I sådana sammanhang uppfattas kvalitetsfrågor ofta som något som hanteras vid sidan av den ordinarie verksamheten, och kvalitetsledningssystemet riskerar att få begränsad praktisk betydelse. En

respondent framhåller att små variationer i hur chefer uttrycker sig och följer upp kvalitetsfrågor kan få stora effekter:

"Om man följer upp fel saker får man också fel beteenden i organisationen." (Respondent 4)

Respondenterna betonar därmed att ledarskapets betydelse inte enbart handlar om formella beslut och styrdokument, utan om hur budskap förmedlas och omsätts i handling i det dagliga arbetet.

4.7 Tid, mognad och kvalitetsarbete över tid

I denna studie syftar begreppet mognad på organisationsmognad i förståelse och arbete med kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001, snarare än på kulturell mognad i en vidare bemärkelse. Ett återkommande tema i empirin är tidsdimensionen i kvalitetsarbete. Respondenterna beskriver att organisationer ofta underskattar den tid som krävs för att förändra värderingar och arbetssätt, och att kulturförändring därför behöver förstås som en långsiktig process som sträcker sig över flera år.

Ett moget förhållningssätt till kvalitetsarbete kännetecknas enligt respondenterna av tålamod och ett fokus på successiv utveckling snarare än snabba resultat. En respondent betonar detta genom att uttrycka att:

"Kultur tar tid och det här är inget man gör färdigt på ett år." (Respondent 7)

Respondenterna använder begreppet mognad för att beskriva hur organisationer successivt utvecklar sin förmåga att använda ISO 9001 på ett meningsfullt sätt. Vid återkommande revisioner bedöms organisationers utveckling därför utifrån deras förflyttning över tid snarare än utifrån perfektion vid ett enskilt tillfälle. Organisationer som visar kontinuerlig utveckling uppfattas ha kommit längre i sitt kvalitetsarbete än organisationer som år efter år uppvisar samma mönster. En respondent beskriver detta perspektiv genom att framhålla att:

"Vid externa revisioner tittar man inte på perfektion, utan på förflyttning över tid." (Respondent 4)

I kontrast till detta beskriver respondenterna organisationer som fastnar i ett mer statiskt kvalitetsarbete. I dessa organisationer upprepas ofta samma brister vid varje revision, utan att leda till någon tydlig utveckling av arbetssätt eller förhållningssätt. En respondent sammanfattar detta genom att konstatera att:

"Certifieringen upprätthålls men utvecklingen uteblir." (Respondent 6)

Därmed visar empirin att tid och mognad utgör centrala faktorer för om kvalitetsledningssystemet används som ett långsiktigt stöd för utveckling eller reduceras till en formell upprepning av samma krav över tid.

5. ANALYS

Resultaten visar att organisationskultur påverkar hur kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 implementeras, används och efterlevs i praktiken. De empiriska teman som identifierats i kapitlet relaterar till kulturella faktorer såsom synen på kvalitet, avvikelser, lärande och ledarskap, samt till samspelet mellan formella krav och organisatoriska värderingar och arbetssätt. Resultaten utgör därmed ett empiriskt underlag för analys av vilka kulturella faktorer som är särskilt betydelsefulla och hur formella kvalitetsledningssystem samspelar med organisatorisk praktik.

I detta kapitel analyseras studiens empiriska resultat i relation till den teoretiska referensramen. Analysen har genomförts abduktivt, vilket innebär ett växelspel mellan empiri och teori, där empiriskt framkomna mönster successivt har relaterats till, utvecklat och i vissa fall utmanat den teoretiska referensramen. Empirin har därmed inte enbart tolkats med stöd i befintlig teori, utan även bidragit till att nyansera och utveckla den teoretiska förståelsen. Detta är särskilt tydligt i analysen av tidsdimension och mognad (avsnitt 5.6), där empiriska observationer har gett upphov till en vidare tolkning än vad som uttrycks i tidigare forskning.

Analysen syftar till att fördjupa förståelsen för hur de identifierade kulturella faktorerna påverkar implementering och användning av kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001, samt hur samspelet mellan formella krav och organisatoriska värderingar och arbetssätt kan förstås i ljuset av organisationskulturell teori.

Analysen är tematiskt strukturerad och utgår från de huvudteman som identifierats i resultatkapitlet. Genom att relatera dessa teman till etablerade teorier om organisationskultur och formella kvalitetsledningssystem synliggörs både möjliggörande och begränsande kulturella mönster i kvalitetsarbetet.

5.1 Organisationskultur som tolkningsram för ISO 9001

Med utgångspunkt i Scheins (2010) teori om organisationskultur framträder organisationskultur som en central tolkningsram för hur kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 förstås och används i praktiken. I linje med Scheins syn på organisationskultur som en struktur av grundläggande antaganden, värderingar och normer påverkar kulturen hur formella krav tas emot, tolkas och omsätts i det dagliga arbetet.

Även Jacobsen och Thorsvik (2021) betonar kulturens betydelse för hur ledningssystemet, inklusive dess styrande funktioner, får genomslag i vardagsarbetet.

ISO 9001:s relativt öppna och tolkningsbara karaktär innebär att samma krav kan få olika praktiskt innehåll beroende på kulturell kontext. När kraven upplevs förenliga med organisationens etablerade sätt att tänka och arbeta integreras ledningssystemet i vardagen och uppfattas som meningsfullt och stödjande. När kraven däremot upplevs stå i konflikt med rådande normer och arbetssätt riskerar ledningssystemet att reduceras till ett formellt skal där fokus ligger på dokumentation snarare än faktisk praktik.

I organisationer där kvalitetsarbete är djupt integrerat i den dagliga praktiken tycks de grundläggande antagandena vara förenliga med standardens intentioner. Här uppfattas ISO 9001 som ett stöd för struktur, lärande och förbättring. I organisationer där kvalitetsledningssystemet reduceras till ett administrativt krav framstår i stället en diskrepans mellan formella strukturer och kulturella antaganden. Resultaten visar därmed att ISO 9001:s tolkningsutrymme gör systemet särskilt känsligt för kulturella förutsättningar.

Med stöd i Scheins modell kan skillnaden mellan dessa två typer av tillämpning förstås som en skillnad mellan kulturens nivåer. På artefaktnivå kan organisationer ha liknande dokument, rutiner och processkartor, men på nivån uttalade värderingar kan kvalitetsarbete antingen beskrivas som utveckling och lärande eller som krav och kontroll. Den mest avgörande skillnaden tycks dock ligga i de grundläggande antagandena: om kvalitetsledningssystemet ses som ett meningsfullt stöd i förbättringsarbete eller som ett administrativt måste. När grundantagandena lutar åt det senare blir efterlevnaden lättare symbolisk än integrerad i praktiken.

Med utgångspunkt i Scheins modell kan kvalitetsledningssystemet förstås som en artefakt vars betydelse formas genom organisationens uttalade värderingar och grundläggande antaganden. ISO 9001:s tolkningsutrymme innebär därmed att samma formella krav ges olika praktiskt innehåll beroende på kulturell kontext, vilket bekräftas i studiens empiri. Sammantaget visar detta att de kulturella faktorer som revisorerna lyfter, såsom synen på kvalitet, lärande och efterlevnad, påverkar både vilka krav som prioriteras och hur de faktiskt omsätts, vilket direkt belyser samspelet mellan formella krav och organisatorisk praktik.

5.2 Certifikatslogik och utvecklingslogik som kulturella uttryck

Ett centralt analytiskt mönster i empirin är spänningen mellan certifikatslogik och utvecklingslogik. Med stöd i Prajogo och McDermott (2005) och Boiral (2012) kan denna spänning förstås som skillnaden mellan en symbolisk tillämpning (att uppfylla krav på papper) och en substantiell tillämpning (att använda systemet som stöd för faktisk utveckling). I revisorernas beskrivningar syns detta i hur revisionen antingen hanteras som ett moment som ska "klaras av" eller som en möjlighet till dialog, reflektion och förbättring. Tolkat organisationskulturellt handlar detta inte främst om hur ledningssystemet är utformat, utan om vilka antaganden som dominerar i organisationen: om ISO 9001 ses som legitimering och kontroll eller som stöd för lärande och förbättring (Schein, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2021). När certifiering blir ett mål i sig riskerar ledningssystemet att reduceras till dokumentation och formell efterlevnad. När förbättring

ses som en integrerad del av verksamheten ges standardens krav i stället ett praktiskt innehåll och blir ett verktyg i vardagsarbetet (Bergman & Klefsjö, 2020; Fonseca, 2015). Sammantaget visar analysen att certifikatslogik respektive utvecklingslogik kan förstås som två kulturella uttryck som påverkar vad organisationen prioriterar, hur man svarar på granskning och vilken roll ISO 9001 tillåts få i praktiken (Prajogo & McDermott, 2005; Boiral, 2012).

5.3 Avvikelser och lärandekultur

Revisorernas beskrivningar av hur organisationer hanterar avvikelser kan förstås som ett uttryck för grundläggande antaganden om ansvar, skuld och lärande. Med utgångspunkt i Scheins (2010) teori om organisationskultur blir synen på avvikelser mer än en fråga om rutiner – den speglar vilka beteenden som uppfattas som legitima i organisationen och vilka konsekvenser medarbetare kopplar till att synliggöra problem. I organisationer där avvikelser kopplas till skuld eller negativa konsekvenser uppstår ofta ett defensivt förhållningssätt. Fokus riktas då mot att undvika fel och minimera exponering snarare än att analysera orsaker och dra lärdomar. Detta ligger i linje med forskning som visar att kontroll- och regelorienterade kulturer kan begränsa öppenhet och reflektion, vilket i sin tur försvårar ett systematiskt förbättringsarbete (Prajogo & McDermott, 2005; Sila, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2021). I organisationer med ett mer lärandeorienterat förhållningssätt framträder en annan logik. Här ses avvikelser som en naturlig del av verksamheten och som ett viktigt underlag för utveckling. Rapportering uppmuntras och används för att identifiera mönster, analysera orsaker och driva förbättringsarbete över tid. Detta skapar bättre förutsättningar för att ISO 9001:s krav på uppföljning och ständiga förbättringar ska omsättas i praktiken (Schein, 2010; Fonseca, 2015). Sammantaget visar analysen att organisationers förhållningssätt till avvikelser har direkt betydelse för hur kvalitetsledningssystemet fungerar i praktiken. När avvikelser inte synliggörs riskerar kvalitetsledningssystemet att reduceras till ett kontroll- och dokumentationssystem, medan ett öppet och lärande förhållningssätt möjliggör kontinuerlig utveckling.

5.4 Ledarskapets betydelse för kulturell kongruens

Ledarskapets betydelse kan förstås i linje med organisationskulturell teori där ledningen fungerar som kulturbärare, men även i relation till etablerad ledarskapsteori där ledningens beteenden, prioriteringar och kommunikation ses som centrala för att forma organisatoriska normer och förståelser (Yukl, 2013).

Med utgångspunkt i Schein (2010) och Jacobsen och Thorsvik (2021) formas organisationers grundläggande antaganden genom det som ledningen prioriterar, efterfrågar och följer upp i praktiken. Ledarskapets roll handlar därmed inte enbart om formella beslut, utan om hur kvalitetsarbete kommuniceras och omsätts i vardagliga handlingar. I organisationer där kvalitetsledningssystemet fungerar som ett stöd i praktiken framträder en tydlig koppling mellan ledningens agerande och hur kvalitetsledningssystemet används. När ledningen aktivt engagerar sig, efterfrågar uppföljning och visar intresse för förbättringsarbete skapas en tydlighet kring vad som är viktigt. Detta bidrar till att kvalitetsledningssystemet integreras i det dagliga arbetet och uppfattas som relevant av verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2020). I kontrast framträder organisationer med ett mer passivt eller otydligt ledarskap där kopplingen mellan formella krav och faktisk praktik är svag. När ledningen inte tydligt prioriterar kvalitetsarbetet uppstår en situation där kvalitetsledningssystemet hanteras vid sidan av den ordinarie verksamheten. Detta kan förstås som en form av kulturell inkongruens, där uttalade ambitioner inte överensstämmer med det som i praktiken efterfrågas och följs upp (Schein, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2021). Analysen visar därmed att ledarskap fungerar som en central översättningsmekanism mellan formella krav och organisatorisk praktik. Genom ledningens prioriteringar och beteenden skapas ramar för hur kvalitetsarbete förstås och används. Detta innebär att även väl utformade kvalitetsledningssystem riskerar att få begränsat genomslag utan ett aktivt och konsekvent ledarskap, medan ett tydligt och närvarande ledarskap kan bidra till att systemet blir ett reellt stöd för lärande och utveckling över tid.

5.5 Revisionen som mötesplats mellan kultur och kvalitetsledningssystem

Revisionen kan förstås som en central mötesplats där formella krav i kvalitetsledningssystemet konfronteras med organisationens etablerade arbetssätt och kulturella logik. Med utgångspunkt i organisationskulturell teori blir revisionen inte enbart en teknisk granskning av rutiner och dokumentation, utan en situation där både uttalade värderingar och grundläggande antaganden blir synliga (Schein, 2010; Prajogo & McDermott, 2005). I organisationer där kvalitetsarbete är integrerat i verksamheten framträder revisionen som en dialogbaserad arena. Här används revisionen som ett tillfälle för reflektion, lärande och utveckling, där organisationen aktivt efterfrågar återkoppling och är öppen för att diskutera förbättringsområden. Detta ligger i linje med en utvecklingsorienterad logik där kvalitetsledningssystemet ses som ett stöd för verksamhetsutveckling (Fonseca, 2015). I kontrast framträder organisationer där revisionen i första hand upplevs som ett kontrollmoment. I dessa sammanhang präglas interaktionen ofta av försiktighet, kortfattade svar och en begränsad vilja att utveckla resonemang. Detta kan förstås som ett uttryck för en mer defensiv eller certifikatsorienterad logik, där fokus ligger på att uppfylla krav snarare än att använda revisionen som ett lärandetillfälle (Prajogo & McDermott, 2005; Boiral, 2012). Med stöd i Scheins (2010) modell kan revisionen förstås som en situation där kulturens olika nivåer blir synliga samtidigt. På artefaktnivå granskas processer och dokumentation, men i samspelet mellan revisor och organisation synliggörs även hur kvalitet förstås, hur avvikelser hanteras och hur organisationen förhåller sig till granskning. Revisionen fungerar därmed som en "kulturell spegel" där organisationens förhållningssätt till lärande, kontroll och ansvar blir tydligt. Sammantaget visar analysen att revisionens funktion inte är given av standardens krav i sig, utan formas i mötet mellan kvalitetsledningssystem och organisationskultur. Revisionen kan fungera som ett kraftfullt stöd för lärande och utveckling i organisationer med ett öppet och reflekterande förhållningssätt, men riskerar att reduceras till ett formellt kontrollmoment i organisationer där kvalitetsarbete domineras av efterlevnadslogik.

5.6 Tid, mognad och kvalitetsarbete som långsiktig process

Ett ytterligare centralt analytiskt perspektiv i studien rör tidsdimensionen i kvalitetsarbete. Respondenterna beskriver att organisationer ofta underskattar den tid som krävs för att förändra etablerade värderingar, arbetssätt och beteenden kopplade till kvalitetsarbete. Kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 tenderar därför att få begränsat genomslag i organisationer där kvalitetsarbete betraktas som ett tidsbegränsat projekt snarare än som en pågående utvecklingsprocess. Detta kan förstås i linje med forskning som betonar att kulturell förändring och organisatoriskt lärande är långsiktiga och iterativa processer, där förståelse och praktik utvecklas successivt över tid (Schein, 2010; Fonseca, 2015).

Detta kan även relateras till ledarskapsteori där långsiktigt förändringsarbete förutsätter ett konsekvent och uthålligt ledarskap som skapar riktning och stabilitet över tid (Yukl, 2013). I relation till kvalitetsledningssystem innebär detta att ledarskapets roll inte enbart handlar om att initiera förändring, utan om att kontinuerligt upprätthålla fokus, följa upp utveckling och skapa förutsättningar för lärande i organisationen.

Betydelsen av tid och mognad kan analyseras i relation till forskning som betonar kvalitetsarbete som en successiv och långsiktig process. Fonseca (2015) visar att ISO 9001 får olika funktion beroende på organisatorisk mognad, där fokus på utveckling över tid skapar bättre förutsättningar än ett projektorienterat synsätt.

I analysen framträder begreppet mognad som en nyckel för att förstå hur kvalitetsledningssystem utvecklas över tid. Mognad avser här i första hand organisationens förmåga att successivt integrera ISO 9001 i den dagliga praktiken, snarare än graden av formell efterlevnad vid ett enskilt tillfälle. Organisationer med högre mognad beskrivs ha utvecklat ett mer reflekterande och lärande förhållningssätt till kvalitetsarbete, där fokus ligger på förbättring över tid snarare än på perfektion.

Denna förståelse kan analyseras i relation till förändringsarbete som en iterativ process, där nya arbetssätt behöver prövas, justeras och förankras successivt. ISO 9001 tycks fungera bäst i organisationer som betraktar kvalitetsledningssystemet som en pågående resa, där lärande, uppföljning och återkoppling ses som naturliga inslag i vardagen. I dessa sammanhang används återkommande revisioner som ett underlag för bedömning av förflyttning över tid snarare än som ett moment där organisationen förväntas uppvisa ett färdigt och statiskt system.

I kontrast beskriver revisorerna organisationer som fastnar i ett mer projektorienterat synsätt på kvalitetsarbete. I sådana organisationer tenderar kvalitetsledningssystemet att betraktas som något som ska ”bli klart”, vilket kan leda till att samma brister återkommer vid upprepade revisioner utan att leda till faktisk utveckling. Kvalitetsarbetet blir då mer inriktat på att upprätthålla certifiering än på att driva långsiktig förbättring.

Sammantaget visar analysen att tid och mognad är avgörande faktorer för hur kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 fungerar i praktiken. Organisationer som tillåter kvalitetsarbete att ta tid och som accepterar gradvis utveckling har bättre förutsättningar att skapa ett levande och meningsfullt kvalitetsledningssystem, medan organisationer som fokuserar på snabba resultat riskerar att begränsa dess praktiska nytta över tid.

6. DISKUSSION

I detta kapitel diskuteras studiens resultat i relation till tidigare forskning, metodval och studiens övergripande syfte.

6.1 Resultatdiskussion

En central utgångspunkt i denna studie är att ISO 9001 skapar inte värde i sig, utan först genom hur det tolkas och används i organisationen.

Studien bekräftar till stor del tidigare forskning om organisationskulturens betydelse för kvalitetsledningssystem (Schein, 2010; Fonseca, 2015), men bidrar samtidigt med en fördjupning genom att tydliggöra hur denna påverkan tar sig uttryck i praktiken utifrån ett revisorsperspektiv. Särskilt

resultatet kring tid och mognad nyanserar tidigare forskning genom att visa att kvalitetsarbete inte enbart handlar om införande och struktur, utan om en långsiktig kulturell utvecklingsprocess

Standardens krav får sin praktiska betydelse först när de tolkas, prioriteras och omsätts i organisationens dagliga arbete. Detta ligger i linje med organisationskulturell teori som betonar att formella system alltid förstås och används inom ramen för rådande värderingar, normer och grundläggande antaganden (Schein, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2021). Resultaten i studien visar hur samma kvalitetsledningssystem kan få olika funktion beroende på dessa kulturella förutsättningar. Ett centralt bidrag i studien är att tydliggöra skillnaden mellan certifikatslogik och utvecklingslogik som ett kulturellt snarare än tekniskt fenomen. Tidigare forskning har visat att kvalitetsledningssystem kan få en symbolisk funktion när fokus ligger på formell efterlevnad (Prajogo & McDermott, 2005; Boiral, 2012). I studiens resultat framträder detta i organisationer där revisionen hanteras som ett moment som ska klaras av och där dialogen är begränsad. I kontrast visar resultaten att organisationer med ett utvecklingsorienterat förhållningssätt använder revisionen som ett tillfälle för reflektion, lärande och förbättring. Detta understryker att ISO 9001:s praktiska funktion formas i mötet mellan formella krav och organisatorisk kultur. Synen på avvikelser framträder som en särskilt tydlig indikator på kvalitetsarbetets kulturella förutsättningar. Forskning betonar att kontinuerliga förbättringar kräver en kultur som möjliggör öppenhet, lärande och reflektion (Sila, 2007; Prajogo & McDermott, 2005). Resultaten i studien visar att organisationer där avvikelser kopplas till skuld och negativa konsekvenser tenderar att utveckla defensiva beteenden, vilket begränsar rapportering och lärande. I organisationer med ett mer tillåtande förhållningssätt används avvikelser i stället som underlag för analys och förbättringsarbete, vilket stärker kvalitetsledningssystemets genomslag i praktiken. Ledarskapet framträder som en avgörande faktor för hur organisationskultur och kvalitetsledningssystem samspelar. I linje med organisationskulturell teori fungerar ledningen som kulturbärare genom att signalera vad som är viktigt i organisationen (Schein, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2021). Resultaten visar att när ledarskapet är aktivt och konsekvent i sitt kvalitetsarbete skapas bättre förutsättningar för att

kvalitetsledningssystemet integreras i vardagsarbetet. I kontrast visar studien att otydligt eller passivt ledarskap bidrar till en svag koppling mellan formella krav och faktisk praktik, vilket riskerar att reducera systemet till formell efterlevnad. Ett ytterligare centralt resultat rör betydelsen av tid och mognad i kvalitetsarbete. Forskning pekar på att organisatoriskt lärande och kulturförändring är långsiktiga processer (Schein, 2010; Fonseca, 2015). Studien visar att organisationer som betraktar kvalitetsarbete som en kontinuerlig utvecklingsprocess har bättre förutsättningar att använda ISO 9001 som ett reellt stöd för förbättring. Organisationer som i stället ser systemet som ett projekt som ska bli klart tenderar att fastna i upprepad efterlevnad utan tydlig utveckling. Sammanfattningsvis visar studien att kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 inte kan förstås enbart som tekniska styrinstrument, utan behöver analyseras i relation till organisationskultur och ledarskap. Certifikatslogik och utvecklingslogik, synen på avvikelser samt ledarskapets signaler framträder som centrala kulturella faktorer som formar hur systemet används i praktiken. Detta bidrar till att förklara varför likartade kvalitetsledningssystem kan skapa olika värde i olika organisationer.

6.2 Metoddiskussion

Metoddiskussionen syftar till att kritiskt reflektera över studiens metodval i relation till syfte, genomförande och resultat. Studien har genomförts med en kvalitativ forskningsansats baserad på semistrukturerade intervjuer med ledningssystemrevisorer, vilket har bedömts som ändamålsenligt utifrån studiens ambition att skapa förståelse för hur organisationskultur påverkar tillämpningen av kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001. Valet av kvalitativ metod har möjliggjort fördjupade resonemang kring revisorernas erfarenheter och tolkningar, snarare än att fokusera på mätbara samband eller frekvenser, vilket ligger i linje med studiens interpretativistiska kunskapssyn (Kvale & Brinkmann, 2014).

Ett centralt metodologiskt perspektiv i studien är att empirin bygger på revisorers erfarenheter, vilket innebär att resultaten inte utgör direkta observationer av organisationer utan tolkningar av dessa genom revisorsrollen. Detta innebär att studien fångar återkommande mönster snarare än organisationers egna självbilder. Perspektivet möjliggör en bred

och jämförande analys, men innebär samtidigt att vissa nyanser i interna organisatoriska processer inte fullt ut fångas. Detta beaktas vid tolkning av resultaten.

En styrka i studiens metodupplägg är valet av ledningssystemrevisorer som respondentgrupp. Revisorer möter genom sitt arbete ett stort antal organisationer över tid och kan därmed identifiera återkommande mönster i hur kvalitetsledningssystem fungerar i praktiken. Detta ger ett jämförande perspektiv som sträcker sig bortom enskilda organisationers självbeskrivningar. Samtidigt innebär detta perspektiv en avgränsning, då studien inte fångar medarbetares eller chefers upplevelser inifrån enskilda organisationer. Denna avgränsning har varit medveten och i linje med studiens syfte, men bör beaktas vid tolkning av resultaten.

Urvalet av sju respondenter kan i kvantitativ mening uppfattas som begränsat. Inom kvalitativ forskning bedöms dock urvalets storlek utifrån datamättnad och analytisk relevans snarare än antal respondenter. I föreliggande studie framkom återkommande teman tidigt i analysen, och mot slutet av datainsamlingen framkom inga väsentligt nya perspektiv. Detta indikerar att ett tillräckligt empiriskt underlag uppnåddes för studiens analytiska syfte.

Studiens resultat bör förstås som analytiskt generaliserbara snarare än statistiskt generaliserbara. Det innebär att resultaten kan bidra till förståelse och teoretisk fördjupning av sambandet mellan organisationskultur och kvalitetsledningssystem, men inte gör anspråk på att representera alla organisationers erfarenheter av ISO 9001. Generaliserbarheten ligger således i studiens bidrag till befintlig teori snarare än i överförbarhet i strikt statistisk mening.

Valet av semistrukturerade intervjuer har möjliggjort både struktur och flexibilitet i datainsamlingen. Intervjuformen har gett utrymme för respondenterna att utveckla sina resonemang och bidra med exempel från sin professionella praktik, samtidigt som jämförbarhet mellan intervjuerna har säkerställts genom en gemensam intervjuguide. En potentiell begränsning är att intervjuer alltid innebär en risk för påverkan mellan intervjuare och respondent. För att minska denna risk har intervjuerna

genomförts med öppna frågor och med fokus på respondenternas egna erfarenheter snarare än på normativa bedömningar.

Sammantaget bedöms studiens metodval och genomförande vara tillräckliga och ändamålsenliga för att besvara forskningsfrågorna. De metodologiska begränsningar som identifierats påverkar inte studiens giltighet, men tydliggör ramen inom vilken resultaten bör tolkas.

6.3 Studiens bidrag

Detta bidrag är särskilt relevant då tidigare forskning i hög grad har utgått från organisationers egna perspektiv, medan denna studie synliggör mönster genom ett extern granskningsperspektiv.

Studiens huvudsakliga bidrag ligger i att belysa samspelet mellan organisationskultur och kvalitetsledningssystem ur ett revisorsperspektiv. Genom att utgå från ledningssystemrevisorers samlade erfarenheter synliggör studien återkommande kulturella mönster som påverkar hur ISO 9001 används och vilken funktion systemet får i praktiken. Studien bidrar med fördjupad förståelse för revisionens roll som en arena där organisationers grundläggande förhållningssätt till kvalitet, ansvar och lärande blir synliga. Vidare tydliggör studien ledarskapets centrala betydelse för att skapa kulturell kongruens mellan formella kvalitetsledningssystem och organisatorisk praktik. Genom att lyfta fram synen på avvikelser, hur organisationer förhåller sig till misstag och förbättringsarbete samt skillnaden mellan certifikatslogik och utvecklingslogik bidrar studien till en mer nyanserad förståelse av varför kvalitetsledningssystem får olika genomslag i olika organisationer, trots likartade formella krav. Studien bidrar även genom sitt empiriska upplägg. Genom att utgå från ledningssystemrevisorers erfarenheter möjliggörs ett brett och jämförande perspektiv som sträcker sig bortom enskilda organisationer. Detta gör det möjligt att identifiera återkommande mönster mellan olika typer av verksamheter och över tid, vilket stärker förståelsen för hur organisationskultur påverkar kvalitetsledningssystem i praktiken. Sammanfattningsvis bidrar studien till en fördjupad förståelse av kvalitetsledningssystem som sociala och organisatoriska praktiker snarare än enbart tekniska lösningar. När formella krav tolkas och omsätts i

vardagen utifrån kulturella förutsättningar tydliggörs varför liknande kvalitetsledningssystem kan fungera olika i olika organisationer och skapa varierande förutsättningar för lärande och utveckling.

7. SLUTSATSER

I detta avsnitt presenteras tre huvudsakliga slutsatser som besvarar studiens syfte och forskningsfrågor.

7.1 Slutsatser

Studien visar att organisationskultur har en avgörande betydelse för hur kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 implementeras, används och efterlevs i praktiken. Samma formella krav kan ges olika innebörd beroende på organisationers värderingar, normer och grundläggande antaganden, vilket påverkar om kvalitetsledningssystemet blir ett integrerat stöd för lärande och förbättring eller reduceras till ett administrativt krav.

Studien visar vidare att det finns en tydlig skillnad mellan certifieringsorienterad och utvecklingsorienterad tillämpning av ISO 9001, och att denna skillnad i hög grad är kulturellt betingad. Organisationer som främst drivs av externa krav på certifiering tenderar att fokusera på formell efterlevnad, medan organisationer med ett utvecklingsorienterat förhållningssätt i större utsträckning integrerar kvalitetsledningssystemet i det dagliga arbetet.

Studien visar slutligen att externa revisioner fungerar som en central arena där samspelet mellan organisationskultur och kvalitetsledningssystem blir synligt. Organisationers förhållningssätt till granskning, återkoppling och avvikelser kan därmed förstås som indikatorer på kvalitetsarbetets mognad och på kvalitetsledningssystemets faktiska genomslag i praktiken.

7.2 Praktiska implikationer

För organisationer som vill få ut verklig nytta av ISO 9001 innebär studiens resultat att fokus bör ligga på kulturella och ledarskapsrelaterade frågor snarare än på certifiering som mål. Ledningen behöver aktivt arbeta för att utveckla ett tillåtande och icke skuldbeläggande förhållningssätt till

avvikelser, uppmuntra rapportering av brister och förbättringsförslag samt kommunicera kvalitetsarbete som en långsiktig utvecklingsprocess.

Vidare bör revisioner användas som lärandetillfällen snarare än som kontrollmoment. Genom att betrakta revisionen som en dialog och ett stöd för förbättring kan organisationer stärka både kvalitetskulturen och verksamhetens utvecklingsförmåga över tid. Resultaten visar därmed att arbete med kvalitetsledningssystem inte bör betraktas som ett tekniskt eller administrativt åtagande, utan som en del av organisationens långsiktiga utveckling. Ett medvetet arbete med ledarskap och kultur framstår därför som en central förutsättning för ett långsiktigt och fungerande kvalitetsarbete.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Resultaten i denna studie visar att organisationskultur och ledarskap har stor betydelse för hur kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 fungerar i praktiken. Samtidigt baseras studien på ledningssystemrevisorers perspektiv, vilket innebär att framtida forskning kan komplettera resultaten genom att inkludera andra aktörers erfarenheter, exempelvis chefer och medarbetare inom certifierade organisationer.

Framtida studier kan även fördjupa analysen av specifika kulturella begrepp som framträder i denna studie, såsom lärandekultur, synen på avvikelser och organisatorisk mognad. Ett särskilt relevant område är psykologisk trygghet, som i tidigare forskning visats påverka rapportering av avvikelser och organisatoriskt lärande, men som inte har analyserats som ett eget teoretiskt perspektiv inom ramen för denna studie.

Slutligen kan longitudinella studier bidra till en ökad förståelse för hur organisationskultur och kvalitetsledningssystem samspelar över tid, exempelvis genom att följa organisationers kvalitetsarbete över flera certifieringscykler.

REFERENSLISTA

Ahrenfelt, B. (2019). *Förändringsarbete i organisationer – Om att utveckla företagskulturer* (4:e uppl.). Studentlitteratur.

Bergman, B., & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet – Från behov till användning* (6:e uppl.). Studentlitteratur.

Boiral, O. (2012). ISO 9001 and organizational effectiveness: The role of bureaucratic controls. *Journal of Business Research, 65*(5), 633–640. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.001

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Chelangat, B. (2022). Organizational culture and organization performance: A critical review of literature. *IOSR Journal of Business and Management, 24*(2), 43–47.

Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Att utreda, forska och rapportera* (10:e uppl.). Liber.

Fonseca, L. M. (2015). ISO 9001 quality management systems through the lens of organizational culture. *Quality – Access to Success, 16*(148), 54–59.

Fonseca, L. M., Cardoso, M. C., & Nóvoa, M. H. (2022). Motivations for ISO 9001 quality management system implementation and certification – Mapping the territory with a novel classification proposal. *International Journal of Quality and Service Sciences, 14*(1), 18–36. https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2021-0115

Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a research agenda on management system standards. *International Journal of Management Reviews, 15*(1), 47–65. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00334.x

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems — Requirements*. ISO.

International Organization for Standardization. (2024). *The ISO Survey of management system standard certifications*. https://www.iso.org/the-iso-survey.html

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar* (5:e uppl.). Studentlitteratur.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3:e uppl.). Studentlitteratur.

Lourenço, L., Fonseca, L., & Mendes, L. (2012). ISO 9001 certification: Motivations, benefits and impact on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management, 29*(5), 546–567.

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management, 25*(11), 1101–1122. https://doi.org/10.1108/01443570510626916

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories. *Journal of Operations Management, 25*(1), 83–109. https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.003

Swedac – Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll. (2024). *Ackreditering*. https://www.swedac.se/tjanster/ackreditering/

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html

BILAGOR

Bilaga A – Från teoretisk referensram till intervjufrågor

Bilaga B: Intervjuguide

Bilaga C: Missivbrev

Bilaga A – Från teoretisk referensram till intervjufrågor

Syftet med denna bilaga är att tydliggöra sambandet mellan studiens teoretiska referensram och de intervjufrågor som använts vid datainsamlingen. Genom att visa hur centrala teoretiska begrepp har operationaliserats i intervjufrågor stärks studiens transparens och metodologiska trovärdighet (Kvale & Brinkmann, 2014; Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

Teoretiskt område	**Centrala begrepp**	**Teoretisk källa**	**Intervjufrågor**
Kvalitetsledning	Styrning, förbättring, systematik	Bergman & Klefsjö	4, 11, 12
ISO 9001 som kvalitetsledningssystem	Formella krav, processer, efterlevnad	Bergman & Klefsjö	6, 11, 15
Organisationskultur	Värderingar, normer, arbetssätt	Schein; Jacobsen & Thorsvik	4, 5, 6
Organisationskultur och förändring	Kultur som möjliggörare/hinder	Ahrenfelt	6, 16, 17
Ledarskap	Ledningens engagemang, styrsignaler	Jacobsen & Thorsvik	7, 8, 9

Medarbetardelaktighet	Engagemang, förståelse, vardagspraktik	Jacobsen & Thorsvik	10, 11, 12
Formell vs faktisk tillämpning	Symbolisk efterlevnad	Jacobsen & Thorsvik	15, 17
Revision som praktik	Revision som tolkningsarena	Kvale & Brinkmann	13, 14, 15

Intervjufrågorna har därmed utformats för att möjliggöra analys av hur organisationskultur påverkar implementering och användning av kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001, i linje med studiens syfte och forskningsfrågor.

Bilaga B – Intervjuguide

Inledning till intervjun

Denna intervju är en del av ett examensarbete inom kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet. Syftet med studien är att skapa förståelse för hur organisationskultur påverkar implementeringen och användningen av kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001, utifrån ledningssystemrevisorers erfarenheter.

Intervjun är semistrukturerad, vilket innebär att den utgår från ett antal teman men ger utrymme för följdfrågor och fördjupning (Kvale & Brinkmann, 2014). Fokus ligger på dina professionella erfarenheter och reflektioner.

Deltagandet är frivilligt. Du kan när som helst avbryta intervjun eller avstå från att besvara enskilda frågor utan att ange skäl. Intervjun spelas in och materialet kommer att behandlas konfidentiellt.
Samtycker du till att delta i intervjun?

Bakgrund och kontext

1. Kan du kort beskriva din roll och din erfarenhet som ledningssystemrevisor?
2. Hur länge har du arbetat med revision av kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001?
3. Vilken typ av organisationer reviderar du främst (exempelvis bransch, storlek, offentlig eller privat sektor)?

Organisationskultur och kvalitetsledningssystem

4. Hur skulle du beskriva betydelsen av organisationskultur för hur ISO 9001 fungerar i praktiken?
   Följdfråga: Kan du ge exempel från revisioner du har genomfört?
5. Vilka kulturella faktorer upplever du oftast påverkar hur kvalitetsledningssystemet förstås och används i organisationer?
6. Kan du beskriva situationer där organisationskulturen tydligt har påverkat hur ISO 9001 tillämpas eller efterlevs?
   Följdfråga: På vilket sätt tog detta sig uttryck i organisationens arbetssätt?

Ledarskapets betydelse

7. Hur upplever du att ledningens agerande påverkar organisationskultur och kvalitetsarbete i de organisationer du reviderar?
8. På vilket sätt påverkar ledarskap och chefers beteenden hur kvalitetsledningssystemet används i det dagliga arbetet?
9. Ser du skillnader mellan organisationer där ledningen är tydligt engagerad i kvalitetsarbetet och organisationer där engagemanget är mer begränsat?
   Följdfråga: Hur har du sett dessa skillnader komma till uttryck under revisioner?

Medarbetare, arbetssätt och vardagspraktik

10. Hur upplever du att medarbetares attityder och engagemang påverkar implementeringen, användningen och efterlevnad av ISO 9001?
11. I vilken utsträckning upplever du att kvalitetsledningssystemet är integrerat i det dagliga arbetet i de organisationer du reviderar?
12. Kan du ge exempel på situationer där kvalitetsledningssystemet uppfattas som ett stöd i arbetet respektive som ett administrativt krav?
    Följdfråga: Vad tror du ligger bakom dessa skillnader?

Revisionen som mötesplats mellan system och kultur

13. Hur upplever du att organisationskultur kommer till uttryck under revisioner?
14. Vilka beteenden upplever du ofta blir tydliga i samband med revisioner?
    Följdfråga: Kan du se återkommande mönster i dessa beteenden mellan olika organisationer?
15. Hur upplever du att revisioner används i olika organisationer – exempelvis i syfte att utveckla verksamheten eller för att uppfylla formella krav?
    Följdfråga: Hur tar detta sig uttryck i praktiken?

Avslutande reflektioner

16. Vilka kulturella faktorer upplever du som mest avgörande för att ISO 9001 ska skapa nytta för organisationen?
17. Finns det något du upplever att organisationer ofta underskattar i arbetet med kvalitetsledningssystem?

18. Är det något ytterligare du vill tillägga som du anser är viktigt för att förstå samspelet mellan organisationskultur och kvalitetsarbete?

Bilaga C – Missivbrev

Hej,

Jag studerar vid Magisterprogrammet med inriktning mot kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet och genomför för närvarande mitt examensarbete.

Syftet med studien är att skapa förståelse för hur organisationskultur påverkar implementeringen och användningen av kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001, utifrån ledningssystemrevisorers erfarenheter. Jag är därför intresserad av att ta del av dina professionella reflektioner som revisor.

Intervjun är semistrukturerad och beräknas ta cirka 45–60 minuter. Den kan genomföras digitalt eller fysiskt, beroende på vad som passar dig bäst. Deltagandet är helt frivilligt och allt material behandlas konfidentiellt. Varken ditt namn eller de organisationer du reviderar kommer att kunna identifieras i uppsatsen.

Om du har möjlighet att delta eller har frågor om studien är du varmt välkommen att höra av dig.

Vänliga hälsningar

Delgash Levin

Student, Mittuniversitetet

delgash@hotmail.com

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).

Sigtuna 2026-05-24
Ort och datum

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling
Program/Kurs

Delgash Levin
Namn

1979
Födelseår