Sanningen, hela sanningen och inget annat än sanningen.

Ett verktyg för att utvärdera faktakvalitet i beslutsprocesser.

Mikael Andersson

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

Sammanfattning

Studien undersöker beslutsfattares bedömning av beslutsunderlag, samt utvecklar ett stödverktyg för bedömning med hänsyn till faktakvalitet. Syftet är att bidra till mer informerade beslut även när chefen inte själv har deltagit i framtagningen av underlaget. Detta för att säkerställa beslut baserade på fakta, en central del av offensiv kvalitetsutveckling. Att basera beslut på fakta leder till högre kvalitet, men det finns indikationer på att det är utmanande att skapa komplett och objektiva underlag.

Den kvalitativa studien bestod av en serie semistrukturerade intervjuer med chefer, samt en tematisk analys därav. Huvudfynd i denna del var att cheferna tenderar att lägga betydligt mer fokus på individuellt förtroende till den som tagit fram underlaget än systematisk och objektiv bedömning av det. Vidare framkom också en generell avsaknad av strukturerad kvalitetsbedömning för beslutsunderlag, samt en serie kriterier för hur ett verktyg skulle se ut, där enkelhet var det främsta kravet.

Studien identifierar därmed ett gap mellan teorin kring faktabaserade beslut och praktisk tillämpning, att beslutsfattande ofta är baserat på sociala relationer snarare än rationell objektivitet.

Som bidrag till forskningsområdet presenteras ett enkelt och överskådligt verktyg som är tänkt att användas av beslutsfattare. Verktyget består av två delar, där den första beskriver beslutet och behovet, medan den andra utvärderar det färdiga underlagets kvalitet i relation till 5 dimensioner.

Ett användande av detta verktyg kan bidra till en mer konsekvent bedömning och ett tydliggörande av risk inom organisationen.

Sökord:
Basera beslut på fakta, faktabaserade beslut, faktakvalitet, offensiv kvalitetsutveckling, hörnstensmodellen, TQM.

Abstract

This study examines decision-makers' assessment of decision-making data and develops a supporting tool for assessment with regard to factual quality. The aim is to contribute to more informed decisions even when the manager has not themself participated in the preparation of the data. This is to ensure decisions based on facts, a central part of Total Quality Management.

The qualitative study consisted of a series of semi-structured interviews with managers, as well as a thematic analysis thereof. The main finding in this part was that managers tend to place significantly more focus on individual trust in the person who prepared the data than on systematic and objective assessment of it. Furthermore the study found a general lack of structured quality assessment for decision-making data, as well as a series of criteria for what a tool should look like, where simplicity was the main requirement.

The study thus identifies a gap between the theory of fact-based decisions and practical application, that decision-making is often based on social relationships rather than rational objectivity.

As a contribution to the research area, a simple and clear tool is presented that is intended to be used by decision makers. The tool consists of two parts, where the first describes the decision and need, while the second evaluates the quality of the completed data in relation to 5 dimensions.

Using this tool may contribute to a more consistent assessment and clarification of risk within the organization.

Förord

Det har varit en otroligt intressant resa att dyka ned i det här problemet som jag själv upplevt i min professionella karriär som ingenjör. Både att ta mig an det från ett mer akademiskt perspektiv än jag normalt gör och att ha ett slutdatum har hjälp mig komma mycket längre än mina tidigare försök att hitta en lösning på det. Min största förhoppning nu är att resultatet av uppsatsen kan leda till att hjälpa både mig själv som ledare, men också andra som befunnit sig i samma situation, och göra skillnad i verkligheten.

Jag vill uttrycka ett stort tack till alla som bidragit till uppsatsens genomförande. Från de chefer som givit av sin tid och många intressanta erfarenheter, till min handledare Johan som bidragit med utmärkt feedback och intressanta diskussioner. Sist men absolut inte minst vill jag tacka min sambo Malin som helhjärtat har stöttat mig i arbetet trots att det tagit tid från annat viktigt.

Innehåll

1 Introduktion 7
1.1 Bakgrund 7
1.2 Syfte och forskningsfrågor 8
2 Teori 9
2.1 Offensiv kvalitetsutveckling 9
2.2 Basera beslut på fakta 10
2.2.1 Definitioner av fakta, data och information med mera 10
2.2.2 Beslutsfattande 11
2.2.3 Modeller för beslutsfattande 11
2.2.4 Ramverk för datakvalitet 12
2.3 Faktakvalitet 13
2.4 Sammanfattning av teorikapitel 14
3 Metod 15
3.1 Metodstrategi 15
3.2 Litteraturstudie 15
3.3 Intervjuguide 15
3.4 Datainsamling 16
3.5 Dataanalys 17
3.6 Framtagande av stödverktyg 18
3.7 Användande av AI 18
3.8 Validitet och reliabilitet 19
3.9 Etik 19
4 Resultat och analys 20
4.1 Teman från intervjustudie 20
4.1.1 Förtroende för underlag baseras i hög grad på individuella relationer 20
4.1.2 Sammanfattning 21
4.1.3 Dagens beslutsprocess saknar i praktiken styrning och standardiserad kvalitetskontroll 21
4.1.4 Krav på underlag varierar kraftigt, men innefattar alltid överskådlighet 23
4.1.5 Ett potentiellt verktyg ska vara manuellt och enkelt 26
4.2 Analys gentemot teori 29
4.2.1 Faktakvalitet i praktik och teori 29
4.2.2 Beslutsfattande under osäkerhet och risk 29
4.2.3 Tillit kontra objektiv kvalitet 30
4.2.4 Behov av verktyg 30

4.2.5 Sammanfattning 31
4.3 Förslag på verktyg 31
4.3.1 Övergripande koncept 31
4.3.2 Praktiskt utförande 32
4.3.3 Sammanfattning 34
5 Diskussion 35
5.1 Resultatdiskussion 35
5.2 Metodkritik 36
5.2.1 Reflektion kring användande av AI. 38
6 Slutsatser och framtida forskning 39
6.1 Slutsatser 39
6.2 Framtida forskning 40
7 Referenser 41
8 Bilagor 43
8.1 Bilaga 1 – Intervjuguide 43
8.2 Bilaga 2 – Missiv brev etik 45
Publiceringsvillkor 48

1 Introduktion

I detta kapitel introduceras problemet och läsaren får en möjlighet att bekanta sig med den mest grundläggande vetenskapliga teorin som uppsatsen byggs på. Detta leder även till uppsatsens syfte och forskningsfrågor.

1.1 Bakgrund

Att basera beslut på fakta är en fundamental hörnsten av kvalitetsledning och har observerats leda till positiva utfall för organisationer när beslutsfattare följer de riktlinjer som finns (Jadhav, 2025). Däremot är det generellt sett omöjligt att ha fullständiga relevanta fakta tillgängliga och tillgodogjorda för beslutsfattaren vid beslutsögonblicket (Hernandez & Ortega, 2019). Det är dessutom vanligt att beslutsfattare delegerar insamling av underlag till någon annan (Mintzberg, 1975).

Kvaliteten på beslutsunderlagen kommer således att vara mer eller mindre okänd för beslutsfattaren, vilket kan vara ett problem då olika beslut kräver olika hög kvalitet på fakta, dvs faktakvalitet vilket är ett nytt begrepp denna uppsats kommer att återkomma till. Det finns en mängd olika definitioner på kvalitet (Bergman och Klevsjö, 2020) men gemensamt för de flesta är att det finns en tydlig koppling till kundens behov, som i det här fallet är beslutsfattaren. Däremot saknas ett begrepp som koncist beskriver kvaliteten på faktaunderlag vid beslut som baseras på fakta.

Ett beslut som innebär större risk och konsekvenser bör ha en högre nivå av kvalitet på underlag än ett beslut som inte innebär någon en hög risk för organisationen (Berens & Kim, 2022). Det finns begränsat med forskning kring hur man kan mäta underlagens kvalitet och uppmärksamma den som del av presentationen därav. Således ökar sannolikheten att beslut tas med en allt för låg datakvalitet, vilket ökar risken för felaktiga beslut. Det finns också en fara att man spenderar stora mängder resurser på att ta fram fakta av hög kvalitet inför ett beslut som egentligen inte kräver det. Att ta ett välgrundat beslut, alltså grundat i lämplig nivå av faktakvalitet baserat på dess risker och konsekvenser, är av stor vikt då det kan minska risken för felaktiga beslut samtidigt som det minskar risken för slöseri med organisationens resurser.

Orsaken till att fakta ej kvalitetsbedöms antas åtminstone delvis vara att det saknas ett systematiskt sätt att utföra bedömningen som också är enkelt att handskas med i beslutsfattares vardag.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap som kan möjliggöra mer informerade beslut även när chefen inte själv har deltagit i framtagningen av underlaget.

Forskningsfrågor:

1. Vilka aspekter av faktakvalitet upplever chefer som mest betydelsefulla för att kunna fatta välgrundade beslut?

2. Hur kan dessa aspekter av faktakvalitet struktureras i ett praktiskt verktyg för att stödja beslutsfattare?

2 Teori

I detta kapitel kommer bakomliggande teori att presenteras med syfte att skapa en röd tråd från de grundläggande delarna av etablerad vetenskap inom kvalitetsledning till de ingående delarna i nya begreppet "faktakvalitet."

2.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Offensiv kvalitetsutveckling är en svensk vidareutveckling av den internationella metoden Total Quality Management, TQM. Den grundar sig på ett behov av att ständigt utveckla kvaliteten på sin organisation och sina produkter för att hålla jämna steg med, och helst överträffa, sina konkurrenter. Kvalitet definieras av Bergman och Klevsjö (2020, s24):

> "Kvaliteten på en produkt är dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar."

Bergman och Klevsjö (2020) förklarar vidare att de strukturerat sin modell som en samling hörnstenar som alla måste ingå i arbetet med kvalitetsutveckling för att uppnå bästa möjliga resultat.

Bergman och Klevjös hörnstensmodell består av följande delar:

- Sätta kunden i fokus.
- Arbeta med processer.
- Basera beslut på fakta.
- Arbeta ständigt med förbättringar.
- Skapa möjlighet för delaktighet.
- Engagerat ledarskap.

Jadhav (2025) fastställer att den närbesläktade metoden TQM för med sig många positiva resultat tack vare bland annat kostnadsbesparingar, ökad produktivitet och ökad kundnöjdhet både internt såväl som externt.

2.2 Basera beslut på fakta

Denna uppsats fokuserar på hörnstenen basera beslut på fakta som är en del av offensiv kvalitetsutveckling.

Att basera beslut på fakta innebär att förkasta sådant man tror sig veta till förmån för det bevisbara, det vill säga fakta (Pfeffer & Sutton, 2006). Konceptet Evidence-Based Management bygger på detta fundament, men tycks sakna ett sätt att värdera beslutsunderlagen på ett objektivt sätt utan handlar mer om att beskriva koncept och tankebanor att praktisera. Man bör också säkerställa att den fakta man baserar sitt beslut på är av hög kvalitet och fri från slumpfaktorer och brus (Bergman & Klevsjö, 2020).

Elg (2022) framhäver behovet av att visualisera fakta på ett sätt som gör den enkel att ta till sig och förstå. Han hävdar vidare att en god visualisering kan ge insikter man annan ej hade kunnat få, till exempel eftersom ett kvantitativt underlag mycket väl kan ha samma min-max värden samt genomsnitt men ändå se väldigt olika ut beroende på hur fördelningen av siffrorna ter sig.

2.2.1 Definitioner av fakta, data och information med mera

I det allmänna språket används ibland begrepp som data, information och fakta ombytligt, men också akademin har flera olika alternativa definitioner. Baskarada och Koronios (2013) beskriver en hierarki som lyder; Data -> Information -> Kunskap -> Vishet. Denna hierarki är känd som Ackoff's Knowledge hierarchy, DIKW.

Data anses här vara det råa obearbetade man får ut av att samla in något i fält. Information skapas när data sätts i kontext. Kunskap är i sin tur data och information som organiserats och processats. Vishet är ackumulerad kunskap.

Dammann (2018) föreslår å sin sida en modifierad hierarki som består av Data –> Information -> Fakta -> Kunskap. Baserat på Ackoff's hierarki behåller data och information sina definitioner, medan fakta anses vara information som sätts i jämförelse med något kriterium, till exempel ett mål eller ett referensmått, vilket gör definitionen lämplig att användas i

kontexten beslutsfattande. Kunskap beskrivs till sist som uppnådd konsensus efter diskussion och resonerande.

På grund av kopplingen till hörnstenen basera beslut på fakta kommer denna uppsats hädanefter att fokusera på och använda uttrycket fakta och faktakvalitet i enlighet med Dammanns definition ovan även då referensmaterial ibland använder andra uttryck.

2.2.2 Beslutsfattande

Beslut tas ständigt, både som privatperson och i kontexten av en organisation. Ett beslut är generellt sett kopplat till att lösa ett problem eller göra ett val av något slag (Heracleous, 1994), och existerar således alltid i en situationell kontext.

Beslutsfattande beskrivs ofta som riskbaserat och det är viktigt att i processen kring att fatta ett beslut ta hänsyn till vilka riskerna är samt konsekvenserna beslutet kan medföra (Berens & Kim, 2022). Saker att ta hänsyn till är till exempel hur mycket pengar som står på spel, ifall beslutet lätt kan återtas och huruvida det har en långsiktig påverkan på organisationen. Ett beslut som innebär låg risk för organisationen kan således klara sig med lägre kvalitet på underlaget än ett som innebär hög risk.

I organisationer är chefer ofta beslutsfattare, men samlar sällan in underlaget till sitt beslut själva (Mintzberg, 1975). Detta delegeras i stället till medarbetare som baserat på det uppdrag de fått sammanställer och presenterar fakta till sin chef som i sin tur i sista änden tar själva beslutet.

2.2.3 Modeller för beslutsfattande

Inom beslutsteori finns ett antal olika modeller för att beskriva hur beslut tas. En väletablerad och klassisk modell är den sekventiella rationella modellen, som har ett antal fundamentala steg (Heracleous, 1994):

1. Identifiera problemet som skall lösas.
2. Definiera de kriterier som är viktiga för beslutet.
3. Prioritera mellan kriterierna.

4. Sök fram alternativa lösningar.
5. Utvärdera lösningarna objektivt.
6. Välj det alternativ som har bäst chans att lyckas.
7. Implementera det valda alternativet.
8. Säkerställ att konsekvenserna faller ut som förväntat.

Denna modell bygger på att de som är involverade i beslutsfattandet har både tid och förmåga att utföra alla steg objektivt och fullständigt, vilket inte är sannolikt, se teorin om begränsad rationalitet (Hernandez & Ortega, 2019).

Mintzberg et.al (1976), föreslog i stället att beslutsprocesser i praktiken ser väldigt olika ut beroende på kontext. Exempelvis kan ett eftersökande av lösningar undvikas ifall det redan finns ett antal kända lösningar redo när problemet uppenbarar sig och tid ej finns att söka efter fler. Det kan också ske en starkt iterativ process mellan stegen att söka lösningar och utvärdera dessa då utvärderingen i sig skapar större förståelse för problemet samt ger upphov till nya förslag på lösningar.

I beslutsprocesser där det fattas underlag eller där tillgängliga fakta är tvetydig försvåras beslutsprocessen dramatiskt och människor kan då till exempel också ta hänsyn till värsta möjliga utfall för olika val (Ellsberg, 1961).

2.2.4 Ramverk för datakvalitet

Det finns ett antal ramverk och verktyg för datakvalitet, där den forskning Wang & Strong (1996) utfört ligger till grund för flera. Enligt Cichy och Rass (2019) existerar minst 25 etablerade verktyg och ramverk. I deras metastudie etableras det att några attribut/parametrar är mer återkommande än andra. Dessa är:

- **Riktighet**:
    - Ifall data är sann.
- **Fullständighet**:
    - Huruvida underlaget är tillräckligt vitt, brett och djupt för uppgiften.
- **Färskhet**:
    - Om data är relevant ut tidssynpunkt.
- **Samstämmighet**:
    - Huruvida data är presenterad på ett sätt som stämmer överens med jämförande data.
- **Tillgänglighet**:
    - Ifall data är tillgänglig eller enkel att finna och förstå.

Denna sammanställning ger således att dataunderlaget vid beslutsfattande inte bara måste vara faktuellt korrekt. Det måste också säkerställas att all relevant data tas hänsyn till, att presenterad data inte är föråldrad samt att visualiseringen av data kan påverka möjligheten att tillgodogöra sig den på ett enkelt sätt.

De flesta av verktygen, till exempel HIQM (Cappiello et al, 2006), fokuserar på användning i digitala databaser. Dessa verktyg tar hänsyn till saker som huruvida data är duplicerad, korrekt formaterad och ifall rätt typ av data existerar i rätt del av databasen. Detta är viktiga punkter för digital hantering av stora mängder data, men är svårare att applicera på dagligt beslutsfattande. Däremot är det i den digitala sfären relativt enkelt att mäta och kvantifiera kvaliteten på data, där Fu et al. (2024) ger några förslag på olika ekvationer.

Dagens existerande forskning tycks således fokusera på andra typer av kontexter än vardagligt beslutsstöd för chefer.

2.3 Faktakvalitet

Då det i kapitel 2.2.1 ”Definitioner av fakta, data och information med mera” konstaterats att fakta är en vidareutveckling av data som är satt i kontext och jämförd med till exempel kriterier att ta hänsyn till vid

beslutsfattande, se kapitel 2.2.3 ”Modeller för beslutsfattande”, följer att hög datakvalitet utgör en kritisk förutsättning för hög faktakvalitet. Kapitel 2.2.4 ”Ramverk för datakvalitet” beskriver i sin tur hur datakvalitet kan ha en mängd olika dimensioner att ta hänsyn till. Dessa ingående delar, tillsammans med det grundläggande kvalitetsbegreppet från kapitel 2.1 ”Offensiv kvalitetsutveckling”, ger således upphov till följande definition av begreppet faktakvalitet:

Faktakvalitet är graden av ett beslutsunderlags förmåga att förmedla all relevant data inför ett beslut.

2.4 Slutsats av teorin

Sammanfattningsvis pekar tillgänglig teori på att organisationer bör fatta beslut baserat på fakta, men att det ofta sker under osäkerhet där fakta är tvetydig eller ofullständig. Vidare finns det ett antal olika dimensioner att utgå från när man ska värdera faktakvaliteten. Dock finns det begränsat med forskning kring hur man bör värdera fakta i kontexten av vardagligt beslutsfattande för chefer.

Ifall man kopplar samman dimensionerna av datakvalitet och Heracleous beslutsprocess bör man i steg 5 inkludera analys av underlagens kvalitet, men kvalitetsdimensionerna kan också med fördel inkluderas i steg 2 så att man bättre kommunicerar till de som tar fram underlaget vad som krävs.

3 Metod

I detta kapitel beskrivs hur forskningen har gått till, från litteraturstudie till analys inklusive hur AI använts i arbetet.

3.1 Metodstrategi

Studien är av kvalitativ karaktär, med tematisk analys av insamlade data. Forskningen har en abduktiv ansats (Bryman, 2018), då man utgått från internationell vetenskaplig teori som spänner över fler decennier samt verksamhetsområden och undersökt ifall den är applicerbar på svenska chefer 2026, samtidigt som den insamlade empirin ifrån intervjuerna legat till grund för det framtagna stödverktyget.

3.2 Litteraturstudie

Teorin som ligger till grund för studien är baserad på en mängd vetenskapliga rapporter, samt viss litteratur i form av böcker (Bryman, 2018). De vetenskapliga rapporterna har identifierats genom sökningar i databaser såsom Miun discovery samt genom AI-baserade verktyg, till exempel ChatGPT, där ämne och syfte beskrivits och AIn ombetts hitta lämpliga vetenskapliga artiklar. Detta har sedan itererats och promptarna förtydligats då rapporterna vid manuell granskning ibland identifierats sakna relevans till studien. Referenser har också funnits genom att undersöka vad som refereras till i vetenskapliga artiklar och böcker.

Böckerna kommer främst från 2024–2025 års kurslitteratur i Magisterprogrammet i Kvalitets- och Ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet.

Sökord i databaser:
Faktakvalitet, fact-based decisions, datadriven decisions, datadrivna beslut, faktabaserade beslut, basera beslut på fakta, data quality, decision making models, data analytics, etc.

3.3 Intervjuguide

Utifrån iakttagen teori togs ett flertal frågeställningar fram. Dessa strukturerades i teman och samlades i ett textdokument för att ha som stöd till intervjuerna, se bilaga 1.

Temana var:

1. Introduktion
2. Beslutsprocessen
3. Faktaunderlag
4. Bedömning av faktakvalitet
5. Utformning av verktyg
6. Avslutning

Då intervjuerna var semi-strukturerade har detta upplägg gjort att man trots möjligheten till att följa stickspår och ändra upplägget utefter respondentens svar kunnat säkerställa att intervjun har omfattat alla teman som bedömts varit viktiga. Intervjuguiden har följt Brymans (2018) riktlinjer, exempelvis genom att en pilotintervju genomförts med mindre justeringar som följd. Det har också säkerställts att frågorna varit av olika typ, såsom inledande, uppföljande, sonderande och preciserande.

3.4 Datainsamling

Studiens primärdata bygger på semi-strukturerade intervjuer som genomförts med fem respondenter. Urvalet är en kombination av målstyrt och bekvämlighetsurval då det består av personer med relevant chefserfarenhet inom främst produktutveckling i Sverige då detta är den kontext där forskaren själv befinner sig. De intervjuade är bekanta till författaren. Samtliga har erfarenhet av chefskap främst inom stora, väletablerade organisationer. Urvalet anses vara lämpligt då produktutveckling är ett område där många beslut fattas baserat på ett kvantifierbart underlag. Intervjuerna har genomförts via Microsoft Teams och därigenom har de också transkriberats. Dock var resultatet av transkriberingen ej perfekt, då många ord är fel. Justeringar har gjorts genom att åter lyssna på samtalen när så krävts. Intervjuerna har tagit mellan fyrtiofem minuter och en timme styck. Då intervjuerna varit semistrukturerade har inte exakt samma frågor och diskussioner förts i de olika intervjuerna.

Respondent	Företag	Erfarenhet som chef, år	Nivå	Kön
R1	A + B	15	Första linjen	Kvinna
R2	C	7	Första linjen	Man
R3	C + D + E + F	40	Första linjen + avdelning + CTO	Man
R4	C + G	5	Första linjen	Man
R5	H	10	Första linjen + avdelning	Man

Tabell 1. Beskrivning av de intervjuade

I tabellen ovan beskrivs de intervjuade cheferna. Kolumn 2 ”Företag” beskriver vilka företag de har varit chefer på. Detta för att visa på bredden av erfarenhet som cheferna besitter, det vill säga att de inte alla enbart har erfarenhet av att fatta beslut inom en och samma organisation.

3.5 Dataanalys

Tematisk analys valdes då det är en lämplig metod för analys av intervjuer i kvalitativa studier (Bryman, 2018). Transkriptionerna av intervjuerna har sammanställts i ett textdokument där arbetet skett. Arbetet har skett i flera steg. Texterna har lästs igenom flera gånger, därefter har citat kodats utifrån forskningsfrågorna och sedan grupperats i preliminära teman utefter bland annat hur vanliga de varit sinsemellan de olika intervjuerna. Därefter slutfördes temaanalysen med ett fåtal precisa teman.

Ur analysen framkom till slut 4 huvudteman. Dessa var:

1. Förtroende för underlag baseras i hög grad på individuella relationer.
2. Dagens beslutsprocess saknar i praktiken styrning och standardiserad kvalitetskontroll.

3. Krav på underlag varierar kraftigt, men innefattar alltid överskådlighet.
4. Ett potentiellt verktyg ska vara manuellt och enkelt.

Ett antal underteman kunde också skönjas, se kap 4.

Forskarens erfarenhet av ledarskap och beslutsfattande inom produktutveckling, som projektledare, kan påverka analysen och därför har analysen genomförts med det i åtanke, genom att ifrågasätta antaganden och ta input från utomstående, såsom handledare och AI-verktyg.

3.6 Framtagande av stödverktyg

Det efterföljande stödverktyget för att bedöma kvalitet på faktaunderlag vid beslut togs fram med analyserad data som underlag. Utvecklingen av verktyget skedde genom att de olika temana från intervjuerna först syntetiserades till krav på verktyget. Därefter valdes mjukvara för verktyget, Microsoft Powerpoint, och sedan med inspiration från kravställning samt liknande verktyg som forskaren själv använt under sin karriär framställdes ett dylikt som ansågs uppfylla de av respondenterna framställda kraven.

3.7 Användande av AI

Inom detta examensarbete har AI använts på flera olika sätt:

Hjälp vid framsökande av referenser och teoretiskt ramverk, se 3.2.
AIn har vidare ombetts att ge feedback på avsnitt i arbetet i takt med att det skrivits, och sedan kommit med kritik och förslag på förbättringsområden.
I några fall har AI också fungerat som pedagogiskt stöd, till exempel genom att förklara hur tematisk analys går till med av AI-verktyget påhittade texter som underlag.

Under tematiseringen så testades användning av AI som stöd, men då utfallet inte var tillfredsställande så utfördes det helt manuellt. Exempelvis så upptäckte AIn kodningar som inte fanns att finna i transkriptionen. Detta antas delvis vara på grund av att automattranskriptionen i

mötesmjukvaran inte gav helt korrekt utfall och delvis så kallad hallucination av AIn.

Ingen text i examensuppsatsen är genererad av AI.

Det använda verktyget är Chat-GPT med Go-prenumeration. Verktyget användes i sitt grundutförande utan särskilda pre-prompter eller annan justering.

3.8 Validitet och reliabilitet

För att säkerställa validitet har respondenterna valts utifrån att de har erfarenhet av beslutsfattande i egenskap av chef, men utöver det har de en viss bredd i sin bakgrund. De är till exempel inte alla i samma organisation, har olika utbildningsbakgrund, ålder samt kön. Intervjufrågorna är direkt härledda från den angivna teorin och har kontrollerats av examensarbetets handledare.

Reliabiliteten säkerställs genom en noggrann beskrivning av hur arbetet genomförts, samt inklusion av intervjufrågor i bilagorna. Detta för att kunna ge eventuella replikationsförsök bästa möjliga förutsättningar.

3.9 Etik

Respondenterna och deras arbetsgivare är anonymiserade. De har inför intervjun fått reda på dess syfte, sammanhang samt att den är frivillig och kan avslutas närhelst de önskar. De har också blivit införstådda med att transkriptionerna kommer raderas efter studiens slut. Se bilaga 2 för komplett introduktion som lästes upp inför varje intervju. Detta tillvägagångssätt stöder Vetenskapsrådets (2024) etiska principer; Informationsprincipen, samtyckesprincipen, konfidentialitetsprincipen samt användningsprincipen.

4 Resultat och analys

I denna del presenteras resultatet av intervjuerna i form av de teman som genom analys har framkommit. De fyra huvudtemana presenteras här i ungefärlig ordning som de framkommit i varje intervju, vilket i sig är kopplat till intervjuguiden. Dessutom analyseras resultaten från intervjuerna mot det teoretiska ramverk som beskrivits i kapitel 2. I sista delen av kapitlet presenteras också ett förslag på hur ett verktyg för objektiv analys av faktakvalitet skulle kunna se ut. De fyra huvudtemana var:

1. *Förtroende för underlag baseras i hög grad på individuella relationer.*
2. *Dagens beslutsprocess saknar i praktiken styrning och standardiserad kvalitetskontroll.*
3. *Krav på underlag varierar kraftigt, men innefattar alltid överskådlighet.*
4. *Ett potentiellt verktyg ska vara manuellt och enkelt.*

4.1 Teman från intervjustudie

4.1.1 Förtroende för underlag baseras i hög grad på individuella relationer

Fyra av de fem respondenterna delade med sig av något slags resonemang kring att förtroendet för ett presenterat underlag till stor del bestod av ett personligt förtroende för den som tagit fram underlaget. Detta berodde på att de som deras direkta chefer haft en längre relation där de under flera tillfällen fått underlag från en viss person och då kunnat bygga upp ett förtroende, eller brist på det.

”Annars är ju oftast förtroendet kopplat till mer personlig erfarenhet och relation med den personen som kommer med underlaget. Liksom hur har det fallit ut tidigare när personen har presenterat underlag?” – Respondent 2

”Det låter hemskt när jag tänker så, men det är nog sant att en del är ju vilken av mina medarbetare som har varit med i utvecklingen och tagit fram resultatet. Vet jag att det är en senior expert som har varit med och tagit fram materialet eller är det någon som kommer direkt från studenten som har jobbat i ett halvår? Då behöver ju det tas i beaktning, då behöver man ju kanske dubbelkolla lite en extra gång.”- Respondent 1

En av dem hade erfarenhet av att anställda ibland kunde ha särskilda agendor, till exempel att någon har en certifiering som kräver att ett visst märke på utrustning köps in och används för att certifieringen ska fortsätta gälla, eller att de favoriserar sina egna idéer eller sådan de skulle vilja jobba med över sådant som är bäst för företaget och kunden.

"…det finns ju ofta det att folk har en agenda som kanske inte rimmar 100 %..." - Respondent 3

4.1.2 Sammanfattning

Dessa insikter kan peka på en inkonsekvens i analys av underlagens kvalitet, vilket till exempel kan leda till en risk att undermåliga underlag missas då beslutsfattaren har högt förtroende för individen som tog fram dem, snarare än att titta på objektiva kriterier för underlagskvalitet.

4.1.3 Dagens beslutsprocess saknar i praktiken styrning och standardiserad kvalitetskontroll

4.1.3.1 Stora variationer

Flera intervjuer uppvisade en stor bredd i typer av beslut och tillhörande beslutsprocesser. Beslut kring att leveransacceptera beställda varor var mycket styrt med mallar och god framförhållning, samtidigt som kriser kan ställa helt andra krav på vad och hur man samlar in underlag samt tillhörande tidspress.

"Ja, beroende på beslut. Vad för typ av beslut man gör och liksom är det ett inköp eller är det en arkitektur eller har det med person att göra kanske om det är så att man måste hantera en personfråga så är det ju helt andra beslut." – Respondent 3

Respondenterna förhöll sig också på olika sätt inför osäkerhet inom besluten. Någon tyckte att antaganden och gissningar behövde undvikas så mycket som möjligt, medan en annan tyckte att det var viktigare att hålla uppe farten på beslutsprocessen än att alltid ha väldigt hög kvalitet på underlagen. Detta pekar på komplexiteten i att ta beslut och hur olika företagskulturer kan ha olika inställning till osäkerhet.

"Det finns tillfällen när du måste skjuta lite från höften för att annars så tar det stopp någonstans som påverkar någon annan som gör att vi landar fel." – Respondent 3

"Jag tror att just att inte hålla sig med gissningar det är i sig ganska viktigt i alla fall." - Respondent 5.

4.1.3.2 Brist på styrd kvalitetskontroll

Ingen av cheferna kunde peka på ett genomarbetat och processtyrt sätt att kontrollera faktakvalitet på underlag inför beslut. I stället hade de olika informella sätt att ta sig an ett underlag. Två av respondenterna talade i termer av att ställa kontrollfrågor eller "skjuta hål" på underlag, för att på så sätt kunna förstå ifall det håller god kvalitet eller inte. Detta bygger dock på att de ställer rätt frågor vilket beror på hur väl de förstår ämnet som frågan handlar om.

"Jag tror att min, alltså mitt lackmuspapper-test är nog; kan jag snabbt skjuta hål på någonting?" – Respondent 5

En av de intervjuade cheferna visade på delaktighet i teamet under en längre tid innan beslut. Respondenten påpekade att ett underlag sällan kommer till beslut utan att man haft tid att iterera fram det under loppet av dagar eller veckor och dessutom ofta tillsammans med flera olika.

"Det är ju väldigt sällan som dom här sakerna liksom görs av en person. Det är alltid flera som är delaktiga oftast. Så det blir ju alltid diskussioner och dialog innan man kommer så långt att man behöver ta ett faktiskt beslut." – Respondent 1

Flera av respondenterna pekade på ganska ytliga indikatorer på låg underlagskvalitet. De uttryckte att slarvigt ihopsatta underlag, med till exempel stavfel eller informellt språk, gjorde att de hade mindre förtroende för underlaget.

"Jag skulle säga att ett underlag som... Jag skulle titta på språket i underlaget. Väldigt mycket stavfel och så vidare. Det indikerar för mig att någon har gjort det här med ganska mycket bråttom." – Respondent 5

"Det behöver inte vara slarvigt, men det ser slarvigt ut till exempel det finns... Det är fel rubriker liksom redan på förstasidan att det är något fel där, det är ett gammalt datum eller så." – Respondent 4

4.1.3.3 Sammanfattning

Respondenterna uppvisar en stor spridning i hur de hanterar saker som analys av underlagskvalitet och osäkerhetsfaktorer. Detta kan tyda på att beslutsfattande i organisationer inte är standardiserat. I stället byggs det på individuell nivå av erfarenheter och organisationskulturer, vilket kan leda till inkonsekventa bedömningar av underlagen.

4.1.4 Krav på underlag varierar kraftigt, men innefattar alltid överskådlighet

4.1.4.1 Enkelhet och överskådligt

Intervjuerna indikerar att de var relativt överens om att ett lättförståeligt och överskådligt underlag var av stor vikt. De uttryckte att det var vanligt med för mycket information, vilket en av dem trodde berodde på osäkerhet hos den som tagit fram underlaget. Det är också viktigt att underlaget presenteras på rätt sätt, så att det är jämförbart med tidigare underlag.

"…kommer ju från teknik-avdelningen ingår då väldans massa mätningar och diagram och formler och grejer och där jag då ofta får be att… Bra, jag ser att det är ett digert arbete gjort, men kan du sammanfatta det på något sätt så är det tre sidor?" - Respondent 4

"Jag tror att inget underlag överlever en riktigt dålig presentation av det. Om du vill... Nu ska jag jätte-raljera här. Om du vill bygga till 30 kvadratmeter på huset så vill du inte att arkitekten redovisar för hur det ska gå till, och kostnaderna, med modern dans." – Respondent 5

De var dock relativt eniga om att underlaget kan behöva se väldigt olika ut beroende på vad det är för beslut. Ifall det är ett tekniskt beslut så krävs kanske mer diagram och siffror, medan ett beslut kring person behöver ett mer kvalitativt underlag.

"Det varierar nog rätt mycket. Beroende på vilket beslut det är det underlag för." – Respondent 3

4.1.4.2 Kvalitetsdimensioner

Under delen av intervjun där kvalitetsdimensioner togs upp så fanns det en stor igenkänning i de fem kvalitetsdimensioner som framställdes i 2.2.4:

- **Riktighet**:
  - Ifall data är sann.
- **Fullständighet**:
  - Huruvida underlaget är tillräckligt vitt, brett och djupt för uppgiften.
- **Färskhet**:
  - Om data är relevant ut tidssynpunkt.
- **Samstämmighet**:
  - Huruvida data är presenterad på ett sätt som stämmer överens med jämförande data.
- **Tillgänglighet**:
  - Ifall data är tillgänglig eller enkel att finna och förstå.

I de flesta fall hade respondenterna tagit upp dimensionerna tidigare i intervjun, men under ett annat namn eller mer beskrivande. Genom att sätta akademiska ord på vad de redan uttryckt så kunde samtalet komma vidare med en högre nivå av diskussion. Detta indikerar att kvalitetsdimensionerna används i praktiken, men att det inte finns ett etablerat språk eller förståelse kring dem.

Däremot hade de olika inställningar kring vilken dimension som var viktigast, eller om det var någon som generellt inte var så viktig. De flesta påpekade att det spelar roll beroende på vilket beslut som skall tas, men en hävdade också att alla dimensioner behövs för att ett underlag ska ha god faktakvalitet. Dock fanns en viss övervikt mot att riktigheten är den dimension som sticker ut något mer i att vara viktig.

"Alla är viktiga lite beroende på vad det är för sort utav frågeställning. Man drabbas för. Ja, men färskhet kan vara a och o liksom. Men det kan också vara väl vara så att någon utav de andra kriterierna är lika eller mer viktiga liksom. Jag

vet inte, det är svårt att säga jag, jag... Jag kan nog inte svara på det." – Respondent 3

"Jag skulle ju säga i det här fallet eller det är det jag reagerar mest på… Det är ju att riktigheten är superviktig. Att det som står är korrekt annars så är det ju helt värdelöst." – Respondent 1

En av respondenterna uttryckte att den trodde sig relativt enkelt kunna förstå ifall de övriga dimensionerna, utöver riktigheten, var av hög kvalitet relativt enkelt under analysen. En låg kvalitet på riktighet kunde dock bero på saker såsom felaktig mätutrustning, felaktig inmatning eller ett slarvigt utfört prov, saker som är svårare att se när man har ett underlag framför sig som är på en överskådlig nivå, samt att respondenten sällan hade den detaljkunskap som krävs.

"Jag tror det är riktigheten, att fakta verkligen är rätt, att den känns tillförlitlig, för de andra dimensionerna kan jag ganska enkelt ta reda på." – Respondent 4

4.1.4.3 Riskhantering

Risk är en faktor som spelar stor roll i hur beslut går till. Dels den ekonomiska risken som organisationen tar när de beslutar om något. Att köpa in en datorskärm kräver mindre underlag än att investera i en ny fabrik, för att ta ett exempel. En av de intervjuade pekade dock på att när det kommer till personlig säkerhet så är det mer svartvitt, då måste allt vara till högsta nivå.

"Finns det risk för liv och hälsa då måste underlaget i princip vara: Vi ser att allt är grönt i den här frågan." – Respondent 5

En av respondenterna talade också om sitt eget ansvar att inför uppgiften att ta fram underlag vara tydlig med vad underlaget ska användas till och hur hög kvalitet på underlaget som faktiskt krävs.

"Nä, det är mitt ansvar att berätta det innan jag ber om en sammanställning så att författaren, eller om jag ber dig om en sammanställning, så är det ju viktigt att jag förklarar vad den ska användas till. Vilken nivå som krävs." – Respondent 4

4.1.4.4 Sammanfattning

Intervjupersonerna anser att beslutsunderlaget bör kopplas starkt till vilken typ av beslut det gäller. Detta tyder på att en analys av underlagen behöver kunna ta hänsyn till en stor mängd olika typer av underlag, men också att det kan finnas ett behov av att kunna kommunicera till den som tar fram underlaget vilken nivå av faktakvalitet underlaget behöver ha i just det här fallet. Det finns här en spänning mellan ett behov av att ibland ta snabba beslut och ett behov av underlag av hög kvalitet.

4.1.5 Ett potentiellt verktyg ska vara manuellt och enkelt

4.1.5.1 Skepsis mot AI

Under intervjuerna så uppkom frågan kring AI i fyra av fem samtal, trots att det inte finns någon fråga kring det i intervjuguiden. I samtliga fall så uttryckte respondenterna olika grad av skepsis mot AI. De ville till exempel att verktyget inte skulle vara AI-baserat.

"Jag har sett AI också hallucinera våldsamt." – Respondent 3

"Det första jag tänker som poppar upp i hjärnan just nu är AI, men det är absolut inte mitt svar för jag är inte så förtjust i det." – Respondent 1

Ifall det verkade som att ett underlag var framtaget med hjälp av AI så sjönk förtroendet för underlaget drastiskt.

"Hur länge har vederbörande filat på den, är det AI genererat på tio minuter eller..." – Respondent 4

4.1.5.2 Enkelt och överskådligt

Respondenterna fick möjlighet att diskutera kring hur de skulle önska att ett verktyg för att analysera kvalitet på underlag skulle se ut. Samtliga uttryckte en positiv inställning till ett dylikt verktyg. Dock fanns viss tvekan till huruvida det var möjligt att göra ett som var enkelt och överskådligt, men ändå värdeskapande för beslutsprocessen.

"Om man tänker på ett verktyg kopplat till de här grejerna så ser jag ju mer framför mig en mall med checkboxar och kontrollfrågor hur man har tagit fram ett underlag." – Respondent 2

Det fanns också en aspekt om att verktyget inte får vara för begränsande i hur underlag framställs och analyseras, eftersom de som tar fram underlag kan ha perspektiv som resulterar i fynd som är svåra att förutspå och mäta kvalitet på.

"Precis så, så jag tänker att där får man ju ändå tänka, man får ju ha vissa saker som en absolut nödvändiga, men man måste också se till att det finns en frihetsgrad att hitta skiten under en sten som ingen annan har tänkt på." – Respondent 3

Flera beskrev önskan om att fokusera på underlaget i sig och att verktyget inte får ta för mycket uppmärksamhet. Dock fanns det variationer i hur de önskade att kvaliteten visades. En av dem föreslog att jobba med färger i själva underlaget i stället för att ha ett försättsblad. En annan respondent föreslog å andra sidan just att ha ett försättsblad.

" Jag tror jättemycket på att jobba med färger. Varning. Det ska finnas en röd ram runt eller det ska finnas det ska vara röd text eller vad den kan vara, exempelvis. Så att jag inte riskerar att missa nödvändig information. Så att i det läget visualisera det med färger, med ramar, med saker som indikerar vad som är viktigt att titta på..." – Respondent 5

" Ja men, det är klart att det är viktigt att ha en… om man har typ ett försättsblad eller nåt så som man skickar med det där man beskriver lite så är det ju bra att ha med en tydlig uppdragsbeskrivning kring varför gjorde vi det här och baserat på varför vi gjorde det här?" – Respondent 2

4.1.5.3 Sammanfattning

Det framkom att beslutsfattarna önskar ett stort mått enkelhet i ett potentiellt verktyg, vilket också återkom i den generella diskussionen kring beslutsunderlag. Verktyget behöver också ge stor frihet till den som använder det, för att inte skapa begränsningar i underlaget. Detta

sammantaget pekar på att verktyget bör fokusera på enkelhet, låg tidsåtgång och stöd snarare än kontroll.

En annan aspekt gäller vem som skall använda verktyget, några respondenter antog att verktyget skulle användas av dem, medan någon förstod det som att det skulle vara en självskattning gjord av den som tog fram underlaget. Om möjligt bör därför verktyget kunna användas på båda sätt.

4.2 Analys gentemot teori

4.2.1 Faktakvalitet i praktik och teori

Teorin talar om dimensioner på datakvalitet på ett sätt som respondenterna förvisso känner igen sig i, men som de inte aktivt tänker på i sina beslutsprocesser. Avsaknaden av uppstyrd process kring kvalitetsbedömning av underlagen kan vara en indikator på stor varians kring vilka dimensioner som analyseras. Detta kan bero på beslutsfattarens egna erfarenheter och hur beslutsfattare i deras närhet agerat innan de själva fick det mandatet. Vilket i sin tur kan leda till ett inkonsekvent agerande mellan och även inom organisationer och i slutändan ökad risk för inkonsekventa och felaktiga beslut.

Vad gäller ranking av de fem presenterade kvalitetsdimensionerna så var de flesta intervjuade överens om att riktighet var det viktigaste, men sedan ansåg de att det berodde på beslutet eller att alla krävdes. Detta stämmer relativt väl överens med Wang & Strongs (1996) studie kring vilka dimensioner som är viktiga då även den pekar på att riktighet är mycket viktigt. Dock framhåller den också att fullständighet är i princip lika viktigt, vilket inte framkom i intervjuerna. Detta kan peka på att fullständighet är svårare att veta, då det är omöjligt att veta vad man inte vet.

Intervjuerna visar också att Heracleous fundamentala steg (Heracleous, 1994) sällan följs i praktiken, då respondenterna i stället för att objektivt utvärdera lösningarna och därvid underlagens kvalitet i steg 5 ofta fokuserar på sådant som lätt går att se vid en första anblick, till exempel slarvfel kopplat till stavning eller datum. Detta skulle kunna vara en indikation på att man inte hinner göra en djupare analys, men då de intervjuade beslutsfattarna generellt uppgav att beslut sällan togs under tidspress är det mer troligt att det fattas ett enkelt sätt att analysera underlagskvaliteten.

4.2.2 Beslutsfattande under osäkerhet och risk

När det kommer till riskhantering i beslutsfattande så stämmer utkomsten av intervjuerna relativt väl överens med teorin. Berens & Kim (2022) beskriver hur risker och konsekvenser av ett beslut bör beaktas inför

beslutsfattandet, och flera av de intervjuade uttryckte samma sak. Detta samband pekar på att riskmedvetenhet är en topprioritet att få med vid beslutsfattande, både vid analys av underlag och vid uppmaning till insamling av underlag inför ett beslut.

Däremot hanterade de intervjuade cheferna osäkerhet olika, dels mellan varandra, dels gentemot teorin. Ellsberg (1961) beskriver att man vid osäkerhet bör ta hänsyn till värsta möjliga utfall, samtidigt som respondenterna gav en bred variation i sitt hanterade av osäkerhet. Några ville undvika osäkerhet och framför allt gissningar så långt det gick och en beskrev att de hellre sköt på beslutet i stället om det gick. En annan av de intervjuade tyckte å andra sidan sig vara bekväm med att skjuta från höften och gå på sin magkänsla. Detta kan bero på en mängd olika saker, till exempel personlighet kopplat till riskvillighet eller självförtroende kopplat till erfarenhet.

4.2.3 Tillit kontra objektiv kvalitet

Här framkom kanske den största diskrepansen mellan teori och praktik, också studiens huvudfynd, då näst intill samtliga intervjuade beslutsfattare lade stor vikt vid ett individbaserat förtroende när det kom till underlagen. Detta syntes inte alls i den undersökta teorin. Detta skulle kunna vara en effekt av att samtliga intervjuade främst jobbade som första linjens chefer och således kunnat skapa en personlig relation till de som tog fram underlagen. Att basera sin analys främst på personligt förtroende är dock inte nödvändigtvis alltid en svaghet. Inom vissa kontexter särskilt kopplat till tidsbrist kan det vara det mest rationella sättet just den gången. Behovet av objektiv kvalitetsbedömning skulle också kunna vara större inom andra beslutsfattande grupper, till exempel högre chefer som sitter längre ifrån de som tar fram själva underlagen.

4.2.4 Behov av verktyg

I den teoretiska undersökningen finnes att det finns ramverk för kvalitetsdimensioner (Wang & Strong, 1996) och verktyg för att användas kvalitetsbedömning i beslutsfattandet (Cichy och Rass, 2019). Detta tycks dock inte ha sipprat ned till de organisationer som de intervjuade beslutsfattarna jobbar i. Detta trots att de är stora organisationer med

relativt väletablerade processer för hur arbetet ska genomföras. Detta pekar på att chefers vardag dels inte passar sig för de etablerade verktygen, dels kan det indikera att bedömning av kvalitetsdimensioner är något som inte lärs ut i skolor och ledarskapsutbildningar. Respondenterna uttryckte i samtliga fall ett intresse för ett dylikt verktyg vilket ytterligare pekar på behovet av ett sådant.

4.2.5 Sammanfattning

Behovet av ett verktyg kring bedömning av ett beslutsunderlags faktakvalitet tycks finnas, dels baserat på de intervjuades egna utsagor, dels baserat på att de beskriver ett beteende som är mer kopplat till personliga relationer och magkänsla mer än styrda processer. Detta kan leda till att objektivitet blir underordnad vilket medför en högre risk för organisationen.

En process för detta grundat i välförankrade kvalitetsdimensioner skulle säkerställa konsekvent handlande och möjliggöra en tydlig koppling till risk. Dock är det osäkert ifall cheferna skulle ta till sig en dylik process, då de generellt verkade nöjda med att arbeta förtroendebaserat. Det pekar på att till exempel högre chefer skulle kunna vara en lämpligare målgrupp vilket är utanför denna studies scope, samtidigt skulle verktyget kunna vara värdefullt vid arbete med mer juniora anställda eller för att samordna hur organisationen jobbar med beslutsprocesser och framtagning av underlag.

4.3 Förslag på verktyg

4.3.1 Övergripande koncept

Utifrån uppsatsens teori, resultat och analys sammanställs här ett övergripande koncept för ett verktyg som kan passa chefers vardag och underlätta vid beslutsfattande. Detta utgör ett försök att operationalisera etablerade datakvalitetsdimensioner till ett praktiskt användbart verktyg för beslutsfattande med hög fokus på fakta.

Verktyget skall:

1. Vara enkelt att förstå och gå snabbt att använda.
2. Innehålla de fem kvalitetsdimensionerna från 2.2.4.
3. Ha en tydlig koppling till beslutets risk.
4. Vara spårbart.
5. Kunna användas både inför och efter ett underlag är skapat.
6. Undvika AI.

Utifrån denna kravställning har olika typer av verktyg beaktats, till exempel checklista, flödesschema, guidande frågor, scoringmodell och beslutsmatris. En typ av verktyg enskilt anses dock ha för stora nackdelar, till exempel begränsningen i en checklista eller komplexiteten i en beslutsmatris. I stället framstår en kombination av flera olika verktyg som mest ändamålsenlig.

Verktyget bör vara anpassat för att kunna fungera både i cellbaserade mjukvaror såsom Microsoft Excel och presentationsbaserade verktyg som Microsoft Powerpoint. I denna uppsats har Powerpoint valts utifrån att det är ett vanligt verktyg att presentera beslutsunderlag. En begränsning till 2 sidor motiveras av respondenternas betoning på enkelhet och låg tidsåtgång.

Vidare bör verktyget i sig beskriva de fem kvalitetsdimensionerna övergripande, detta eftersom involverade personer inte nödvändigtvis har fått utbildning i verktyget eller att det var länge sedan de nyttjade det senast. Målet är också att verktyget skall vara så pass enkelt att någon längre utbildning inte är nödvändig.

4.3.2 Praktiskt utförande

Båda sidorna innehåller i övre högra hörnet en tabell där underlagsförfattare, beslutsfattare och beslutsdatum finns, detta för att öka spårbarheten inför framtiden.

Första sliden handlar om beslutet i sig, där man ombeds beskriva beslutet, detta kan göras både av underlagsförfattaren eller beslutsfattaren i de fall man önskar använda verktyget både vid uppmaning om insamling till

underlag och när underlaget redan är färdigt. Bakgrund, risk och konsekvenser är alla centrala delar för att ge en förståelse för vilka dimensioner som är viktigast i just det här beslutet, samt hur mycket resurser som bör allokeras till insamling av underlag för att dess kvalitet ska möta behovet kopplat till risk.

Här beskrivs också koncist de fem kvalitetsdimensionerna tillsammans med en fråga ifall det är någon av dimensionerna som kräver extra hög kvalitet i just detta beslut.

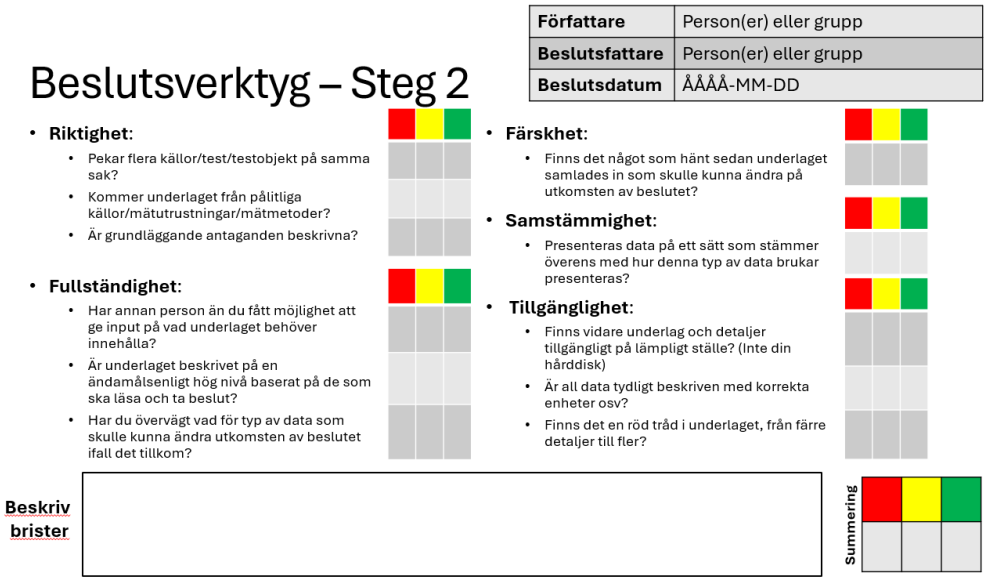


Figur 1. Första sidan i verktyget.

Andra sliden fokuserar på själva underlaget och dess kvalitet. Här har fokus legat på fullständighet och riktighet, då dessa två dimensioner är de som både teori och intervjuer indikerat som något viktigare än övriga, samtidigt som de i praktiken visat sig vara svåra att bedöma intuitivt av en läsare.

Varje dimension har givits minst en kontrollfråga, totalt tio, där underlagsförfattaren snabbt i en tabell kan kryssa i rött, gult eller grönt. Frågorna är utformade för att på ett enkelt sätt operationalisera kvalitetsdimensionerna i praktiken, men utan att kräva extra arbete av underlagsförfattaren. Nere till höger i verktyget skall författaren också summera antal av varje färg för att läsaren skall kunna få en snabb översikt kring hur hög faktakvaliteten faktiskt är.

Författaren till underlaget ges också möjlighet att utveckla varför inte allt är grönt. För enkelhets skull ombeds författaren göra det för alla dimensioner tillsammans, i stället för enskilt.



Figur 2. Andra sidan i verktyget

4.3.3 Sammanfattning

Verktyget bygger på en modell med två steg där beslutet först definieras tillsammans med riskbedömning och bakgrund. Därefter analyseras underlaget strukturerat utifrån fem etablerade kvalitetsdimensioner. Detta innebär att beslutets risknivå tydligt kan ställa krav på kvalitetsnivån av underlaget, och beslut kan fattas med större förståelse kring vilka risker som kvarstår i det presenterade underlaget. Detta minskar även beroendet av individbaserat förtroende. Verktyget är utvecklat i kontexten utav produktutveckling, men då grundprinciperna är desamma bedöms verktyget ha goda möjligheter att vara överföringsbart till andra typer av beslutsfattande.

Verktyget är dock inte testat i praktiken och för att kunna skapa en rekommendation kring användning så krävs vidare utvärdering och iteration.

5 Diskussion

I detta kapitel diskuteras dels studiens resultat genom att reflektera över fynd och eventuella motsägelser, dels tas kritik upp gällande metod.

5.1 Resultatdiskussion

Studiens huvudfynd är en diskrepans som upptäcktes mellan teoretisk objektivitet (Heracleous, 1994) och i praktiken ett individbaserat förtroende chef och anställd emellan, där empirin pekar på att chefer ofta har en viss nivå av tillit till sina anställda och förbiser objektivitet vilket teorin förutsätter. Detta stödjer å andra sidan Hernandez & Ortegas (2019) teorier kring begränsad rationalitet. Implikationen av detta är att en anställd som en beslutsfattare har högt förtroende för kan skapa ett underlag med dålig kvalitet utan att det upptäcks. Även om den anställde har haft en konsekvent hög nivå på sina underlag under en längre tid så kan de ha en period där de producerar sämre, möjligen beroende på stress vid just detta tillfälle. En återkommande aspekt som togs upp av de intervjuade var dessutom att ett prydligt underlag ansågs vara förtroendeingivande. Objektiv analys av underlaget tappas således lätt bort ifall författaren av det har missat att ändra ett datum eller råkat få med några stavfel. Detta fynd pekar på att de intervjuade cheferna lägger stor vikt vid något som troligtvis i modern tid tappat sin korrelation till kvalitet. Delvis på grund av att rättstavningsfunktioner blir alltmer avancerade, men också för att AI allt oftare används för att sammanställa presentationer. Dessutom kan denna fixering vid vad som ses som slarv bero på dyslexi, vilket gör att medlemmar av denna grupp riskerar att bli sedda som mindre kompetenta.

Att basera behov på fakta är en central del av att hålla hög kvalitet inom en organisation (Bergman och Klevsjö 2020) och att beslutsfattare ofta åsidosätter utvärderingen av fakta till förmån för personbaserad tillit och sociala mekanismer kan vara en indikation på att faktabaserade beslut i praktiken inte tas i den utsträckning som teorin föreslår, åtminstone inte i denna kontext. Den utförda studien identifierar således ett gap mellan teori och praktik och bidrar till forskningsområdet genom att åskådliggöra en alternativ mekanism, tillit.

Resultatet kring prioriteringsordningen av de fem dimensionerna står i kontrast till Wang & Strong (1996) som i sin studie kom fram till att fullständighet och riktighet är i princip lika viktiga. I denna studie var dock inte fullständighet alls lika framträdande. Detta kan bero på flera saker, till exempel en övertro på sin egen förmåga att veta ifall någonting fattas alternativt att det anses omöjligt att veta vad man inte vet och en acceptans inför detta.

De intervjuade beslutsfattarna beskrev också ett tydligt behov av enkelhet och överskådlighet, både i underlag och ett eventuellt verktyg. Detta utmanar Heracleous (1994) som i sin teoretiska uppställning av beslutsmodellen har med ett steg som går ut på att utvärdera lösningarna objektivt och fullständigt, vilket visar sig inte ske i moderna organisationer. Det bekräftar dock teorierna kring begränsad rationalitet (Hernandez & Ortega, 2019) genom att exemplifiera hur begränsningarna kan te sig i vardagen. Det finns i denna prioritering en aspekt av högre risk för organisationen då man tappar noggrannhet och precision. Detta innebär en tydlig spänning mellan effektivitet och noggrannhet. Å andra sidan innebär en chefs vardag ofta en konstant prioritering av sin och andras tid för att hålla uppe tempot för organisationen, samt ett krav att ständigt hantera många olika ärenden. För att koppla detta till det första fyndet kring personbaserad tillit, så uppfattas detta vara en mekanism för att hantera dessa motstående krav.

5.2 Metodkritik

En relativt stor del av inledningen av intervjuerna ägnades åt sådant som inte var direkt kopplat till forskningsfrågorna. Däremot kan det ha hjälpt respondenterna att komma ihåg och hitta mer relevanta tankar och svar att man började brett och sedan gick mer på djupet i de senare delarna av intervjuerna. Risken är att detta tog tid från att dyka djupare i de senare frågorna, eller gjorde så att frågor som bör ha tagits med inte gjorde det. Dock anses värdet av att konditionera intervjupersonerna vara högre än att diskutera frågor djupare i det här stadiet.

Man hade kunnat fråga mer om tidsaspekten i beslutsfattande, ifall det upplevs som svårare att ta rätt beslut när det är bråttom, vilket förvisso

förefaller vara relativt sällan. Detta hade kunnat ge ett tydligare svar på när ett verktyg som det presenterade har störst behov, då det finns en risk att man åsidosätter noggrannhet när det behöver gå snabbt. Detta anses ha föga påverkan på studiens kvalitet, då respondenterna beskrivit att de sällan tar beslut i tidspress.

Respondenterna bestod i princip enbart av beslutsfattare med erfarenhet av att vara första linjens chefer, alltså att de endast har arbetare under sig. Det skulle kunna vara så att behovet ser annorlunda ut bland högre chefer, då de troligtvis till lägre grad har byggt upp en personlig relation till de som samlar in och presenterar underlaget, och på så sätt inte har lika mycket förtroende till vissa specifika individer. Man hade för att fånga denna aspekt med de intervjuade beslutsfattarna kunnat fråga mer kring hur cheferna hanterade underlag från andra än sina egna direktrapporterande anställda. Studien är dock fortfarande mycket relevant då det finns betydligt fler första linjens chefer än högre sådana.

Intervjustudien har också haft ett relativt lågt antal respondenter, endast fem. Från början var det planerat att ha några fler, men de fick förhinder och på grund av tidsbrist så hanns det inte med att leta efter fler möjliga intervjupersoner med rätt bakgrund.

Diskrepansen mellan den teoretiska objektiviteten i faktakvalitetens utvärdering och den praktiska personbaserade tilliten syntes inte alls i den inledande litteraturstudien vilket skulle kunna peka på att en aspekt i teorin missats. Kanske hade teori kring detta kunnat finnas ifall mer tid hade lagts på att undersöka relationer mellan chef och anställd. Ifall detta hade funnits med från början hade intervjuguiden kunnat ta hänsyn till det och gräva djupare kring frågorna, vilket kunnat förbättra verktyget ytterligare.

Det resulterande verktyget från studien har i sista ändan tagits fram med forskarens egna erfarenheter som filter, både vad gäller utformning och innehåll. Detta kan vara en styrka då forskaren har lång erfarenhet av att använda en flora av liknande verktyg i praktiken, men det finns också en svaghet i att det är just en enda persons erfarenheter som ligger till grund för själva utförandet. Risken här är exempelvis att resultatet av studien inte

är generaliserbar på det sätt som eftersträvats. Det finns också en risk att verktyget är bäst lämpat för en viss typ av beslut, där väldigt enkla och riskfria beslut sällan ens tas upp på ett strukturerat sätt och där stora och komplexa beslut inte låter sig utvärderas med ett så pass enkelt och begränsat verktyg. Risken är således att verktyget inte används så ofta i praktiken, vilket är hela målet med dess framtagning.

Alltigenom uppsatsen och arbetet har en balans mellan akademi och praktik eftersträvats, då syftet varit att skapa ett verktyg som kan användas av i princip vem som helst, även utan högre utbildning och längre erfarenhet. Detta har ibland upplevts som utmanande, då vardaglig praktik i organisationer ställer andra krav på enkelhet och språk än akademiens värld. Risken här finns att uppsatsen och verktyget i sista ändan är för pragmatiskt för akademins värld och för akademisk för organisationers vardag.

Sammanfattningsvis så finns det tydliga förbättringspunkter vad gäller metod, dock anses trovärdigheten på det stora hela fortfarande som god.

5.2.1 Reflektion kring användande av AI.

Verktyget erbjöd sig i början ständigt att göra mer än efterfrågat, till exempel skriva hela stycken, skapa verktyget och liknande. Detta kan såklart upplevas som väldigt lockande, om endast för att få inspiration. En rekommendation är att skapa en variant av Chat-GPT som har fått tydliga instruktioner att inte skapa kompletta texter eller erbjuda sig att utföra stora delar av arbetet, utan i stället fungera som pedagogiskt stöd och ge feedback och kritik kring arbetet. Detta eftersom det är viktigt för uppsatsskrivaren att göra själva arbetet.

6 Slutsatser och framtida forskning

Här presenteras uppsatsens slutsats, framför allt huruvida forskningsfrågorna besvarats och syftet uppfyllts. Uppsatsens utkomst och bidrag till forskning presenteras också, följt av begränsningar och förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Uppsatsens syfte var att bidra med kunskap för att möjliggöra mer informerade beslut för chefer som inte deltagit i framtagning av underlag.

Forskningsfråga 1 löd: *Vilka aspekter av faktakvalitet upplever chefer som mest betydelsefulla för att kunna fatta välgrundade beslut?*

De intervjuade var relativt eniga om att kvalitetsdimensionerna har olika viktighet beroende på vilket beslut som skall tas, däremot fanns en viss övervikt mot att riktighet är något viktigare än de övriga. Genom intervjustudien framkom också flera viktiga fynd av det mer oväntade slaget. Huvudfyndet är att första linjens chefer ofta värderar beslutsunderlag baserat på ett individbaserat förtroende då strukturerade sätt att validera underlagskvalitet tycks saknas i deras respektive organisationer, vilket inte framkom i den inledande litteraturstudien. Detta kan leda till inkonsekvent beslutsfattande och högre risk för felaktiga beslut. Studien bekräftar också den teoretiska modellen kring kvalitetsdimensioner, där de intervjuade kände igen dimensionerna och även talade om dem i mer informella ordalag i intervjuerna.

Vidare bekräftades den teoretiska bakgrundens fokus på riskbaserad anpassning av underlagets kvalitet, vilket tillsammans med respondenternas uttalade intresse indikerade på behovet av ett enkelt och överskådligt verktyg för att skapa konsekvent värdering av underlags kvalitet.

Forskningsfråga 2 löd: *Hur kan dessa aspekter av faktakvalitet struktureras i ett praktiskt verktyg för att stödja beslutsfattare?*

Ett enkelt verktyg har presenterats som dels går ut på att både synliggöra beslutets behov av underlagskvalitet, dels utvärdera densamma. Därigenom kan man lätt kontrollera att faktakvaliteten matchar beslutets

behov. Denna koppling kan bidra till ett lättanvänt och snabbt sätt att utvärdera underlagets kvalitet vilket i sin tur bör minska risken för felaktiga beslut. Verktyget innebär en komplettering av befintliga modeller, då de främst passar för stora databaser och mängder av data.

Studiens bidrag till forskningsfältet innebär således både en bättre förståelse av beslutsfattares behov vad gäller tydliggörande av underlagskvalitet, en definition av faktakvalitet som nytt koncept, samt ett operationellt verktyg som kan användas i beslutsfattarnas vardag och fyller ett gap i den nuvarande floran av tillgängliga verktyg.

Studien är genomförd med vissa begränsningar, så som ett fåtal genomförda intervjuer, där de flesta endast haft erfarenhet av att vara första linjens chef och främst inom produktutveckling. Verktyget är ej heller testat och utvärderat i någon organisation.

Sammanfattningsvis visar studien att det finns en brist i hur faktakvalitet utvärderas idag, samt föreslår hur gapet mellan teori och praktik kan överbryggas med hjälp av ett operativt verktyg.

6.2 Framtida forskning

Som vidare forskning föreslås således att utvärdera verktyget i organisationers vardag, främst för att förstå ifall det upplevs som värdeskapande av beslutsfattare och underlagsförfattare. Man bör också undersöka ifall andra chefsnivåer har andra behov samt intervjua beslutsfattare i andra kontexter än produktutveckling i Sverige.

Organisationer bör lägga mer tid på att förstå och utvärdera faktakvalitet än de tycks göra idag. Detta verktyg är ett möjligt tillvägagångsätt, och man kan dessutom komplettera det med en utbildning. Det finns också en möjlighet att inkludera faktakvalitet som koncept i till exempel ledarskapsutbildningar.

7 Referenser

Jadhav, S. (2025). A systematic review of total quality management (TQM) principles and their impact on organizational performance. *International Journal of Scientific Research and Technology, 2*(10), 232–244.

Vargas Hernandez, J. G., & Perez Ortega, R. (2019). Bounded rationality in decision-making. *MOJ Research Review, 2*(1), 1–8.

Berens, N. C., & Kim, S. Y. H. (2022). Should assessments of decision-making capacity be risk-sensitive? A systematic review. *Frontiers in Psychology, 13*, 897144.

Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review, 68*(2), 163–176.

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

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Profiting from evidence-based management. *Strategy & Leadership, 34*(2), 35–42.

Elg, M. (2022). *Förstå, förutse och förbättra*. Studentlitteratur.

Baskarada, S., & Koronios, A. (2013). Data, information, knowledge, wisdom (DIKW): A semiotic theoretical and empirical exploration of the hierarchy and its quality dimension. *Australasian Journal of Information Systems, 18*(1).

Dammann, O. (2018). Data, information, evidence, and knowledge: A proposal for health informatics and data science. *Online Journal of Public Health Informatics, 10*(3), e224.

Cichy, C., & Rass, S. (2019). An overview of data quality frameworks. *IEEE Access, 7*, 24634–24648.

Heracleous, L. T. (1994). Rational decision making: Myth or reality? *Management Development Review, 7*(4), 16–23.

Cappiello, C., Ficiaro, P., & Pernici, B. (2006). HIQM: A methodology for information quality monitoring, measurement, and improvement. In J. F. Roddick et al. (Eds.), *ER Workshops 2006* (pp. 339–351). Springer.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly, 21*(2), 246–275.

Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics, 75*(4), 643–669.

Fu, Q., Nicholson, G. L., & Easton, J. M. (2024). Understanding data quality in a data-driven industry context: Insights from the fundamentals. *Journal of Industrial Information Integration, 42*, 100729.

Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems, 12*(4), 5–34.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.

Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssed 2024*. https://www.vr.se/uppdrag/etik/god-forskningssed---ny-utgava.html

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 – Intervjuguide

Tema 1 – Introduktion

Kan du beskriva din roll och ansvarsområde som chef?

Antal år, nivå, antal medarbetare osv?

Vilka typer av beslut fattar du oftast i din roll?

Tema 2 – Beslutsprocessen

Kan du beskriva processen kring ett typiskt beslut du nyligen behövt fatta?

Var det några specifika steg som togs?

Är det specificerat i organisationens processer?

Vilka var involverade i att samla in underlag till beslutet?

Bad du själv om att de skulle samla in underlaget, eller gjorde de det på eget bevåg?

Hur mycket tid fanns det till att samla in, respektive ta beslutet?

Är det ofta så eller varierar det?

Fanns det tydliga alternativ att välja på?

Tema 3 – Faktaunderlag

Brukar underlaget till ett beslut se ut på ett visst sätt eller varierar det?

Kan du beskriva hur det brukar se ut?

Hur ofta tar du beslut baserat på underlag du själv inte varit med och tagit fram?

Vad avgör ifall du känner förtroende för underlaget?

Brukar du kontrollera underlaget på något sätt?

Om ja, hur?

Om nej, finns det något tillfälle där du ändå gjort det? Vad gjorde du då?

Om du anser att underlaget är för dåligt, hur hanterar du det?'

Kan du beskriva lite kring hur kraven på underlag förändras baserat på beslutets risk eller konsekvenser?

Tema 4 – Bedömning av faktakvalitet

Vad tittar du på när du avgör om ett underlag är tillräckligt bra för att ta beslut på?

Finns det något särskilt som gör att du litar **mer** på det?

Finns det något särskilt som gör att du litar **mindre** på det?

Inom forskning talas det om dimensioner såsom fullständighet, riktighet, färskhet, samstämmighet osv. Är det något du känner igen dig i?

Fullständighet: Huruvida underlaget är tillräckligt vitt, brett och djupt för uppgiften.

Riktighet: Ifall data är sann.

Färskhet: Om data är relevant ut tidssynpunkt.

Samstämmighet: Huruvida data är presenterad på ett sätt som stämmer överens med jämförande data.

Tillgänglighet: Ifall data är tillgänglig eller enkel att finna.

Finns det någon aspekt eller dimension som är mer eller mindre viktig för dig?

Kan du prata lite om hur du ser på presentation av underlaget?

Har du någon särskilt metod för att bedöma kvaliteten idag?

Är den metoden kopplad till din organisation på något sätt?

Kan du beskriva ett tillfälle då du fattat ett beslut med för dåligt underlag?

Vad var det som saknades?

Har du upplevt att du fått alldeles för utförligt underlag till ett beslut någon gång?

Påverkar beslutets omfattning/risk/konsekvenser hur utförligt underlag du vill ha?

Tema 5 – Utformning av verktyg

Hur skulle du föreställa dig ett hypotetiskt verktyg för att snabbt bedöma kvaliteten av dimensionerna på underlaget inför ett beslut?

Finns det något särskilt som det behöver ha för att du ska använda ett sådant verktyg?

Vad skulle göra att du absolut inte skulle använda det?

Hur skulle du vilja att det visades?

T.ex. som en separat slide i en powerpoint eller sida i dokument?

Avslutning

Finns det något mer kring detta område du skulle vilja lägga till?

Tack för din tid och för att du ställde upp!

8.2 Bilaga 2 – Missiv brev etik

Jag som intervjuar dig idag heter Mikael Andersson.

Intervjun är frivillig och anonym. Den kommer att stötta forskning kopplat till min magisterexamensuppsats i kvalitetsledning på Mittuniversitetet i

Östersund. Intervjustudien riktar sig till personer med chefserfarenhet. Intervjun idag beräknas ta cirka en timme och du kan avsluta intervjun när du vill. Intervjun kommer att spelas in samt transkriberas och allt sparat material kommer att förstöras efter att uppsatsen är klar.

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).

Kungsbacka 2026-06-06 .....
Ort och datum

KA005A .....
Program/Kurs

Mikael Andersson .....
Namn (alla författares namn)

1988.....
Födelseår (alla författares födelseår)

Publiceringsvillkor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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