

# Achieving sustained improvement: A literature review for the years 2010–2021<sup>1</sup>

Sofia Bridger & Emma Karlsson, Mittuniversitetet, VT21

Förändring och förbättring är komplexa fenomen eftersom det finns många aspekter som kan påverka deras hållbarhet över tid. Finns det universella faktorer som generellt leder till hållbara resultat, oavsett kontext? En litteraturstudie gjord av Buchanan et al. (2005) fann inte ett tydligt svar på denna fråga. Samtidigt kan det ha framkommit nya resultat sedan dess. Med detta i åtanke är det relevant att närmare studera vad som krävs för att ett implementerat förändringsinitiativ ska leda till en förbättring som är hållbar över tid.

## Syfte, forskningsfråga och nyckelbegrepp

Syftet med denna studie var att undersöka vad som krävs för att en förbättring, som ett resultat av en större organisatorisk förändring, ska bli hållbar över tid i ett verkligt sammanhang. Studiens forskningsfråga var: *Vilka teman för att skapa bestående förbättringar beskrivs i aktuell forskning om större organisationsförändringar?*

Definitioner av nyckelbegrepp:

- **Förändring** – en episodisk process med målet att nå förbättring.
- **Större organisationsförändring** – nyckelelement:
  - Det finns antingen flera element av strukturell förändring eller radikala förändringar i ett enda strukturellt element (Barnett & Carroll, 1995)
  - Förändringen är strategisk och implementerad genom stegvisa förändringar (Price & Chahal, 2006)
  - Förändringen är avsiktlig (Smith, 2002)
  - Förändringen ämnar förändra en organisations verksamhet genom att påverka dess strategiska position i relation till konkurrensen (Smith, 2002)
- **Hållbarhet** – som en process genom vilken nya metoder, prestationsmål och förbättringsbanor upprätthålls under en period som är lämplig givet kontexten (fritt översatt från Buchanan et al., 2005, s. 189)

## Metod

Den valda metoden var en systematisk litteraturstudie, eftersom en metod baserad på litteratur vanligtvis används för att summera den samlade kunskapen inom ett område (Forsberg & Wengström, 2016), för att finna kunskapsluckor och/eller motsättningar i kunskapsunderlaget (Jesson et al., 2012), eller för att beskriva hur resultat i olika studier relaterar till varandra (Booth et al., 2016). Denna metod passade således både studiens syfte och forskningsfråga. Dessutom är litteraturstudier ovanliga inom kvalitetsledning som ämne. Således kan denna studie bidra med metodologisk kunskapsbyggnad inom ämnet.

Denna studie använde sig av den typ av litteraturstudie som Booth et al. (2016) benämner *literature review*, vilket kan ses som en medelväg mellan den ultimata systematiska litteraturstudien och den mera traditionella eller generella dito. En *literature review* relaterar till varje nyckelsteg i ramverket **SALSA** på följande sätt:

---

<sup>1</sup> Uppsatsens originalspråk är engelska, och titeln kan översättas till ”Att nå en hållbar förbättring: En litteraturstudie för åren 2010–2021”.

- **Sök (Search).** Steget innehöll att göra en översiktsstudie, att definiera inklusions- och exklusionskriterier, att färdigställa sökstrategin, samt att göra databassökningar i Business Source Complete, SCOPUS och Academic Search Premier.
- **Värdering (Appraisal).** Steget innehöll en kvalitetsgranskning av de studier som potentiellt skulle inkluderas i studien och denna gjordes med stöd av granskningsprotokoll som innehöll 18 “ja/nej”-frågor. 39 artiklar inkluderades efter denna granskning i studien.
- **Syntes (Synthesis).** Steget innehöll en narrativ syntes av data, vilket betyder att de inkluderade studierna presenterades deskriptivt med text, tabeller och andra grafiska illustrationer.
- **Analys (Analysis).** Steget innehöll tematisk analys som skapades iterativt genom ett släktskapsdiagram.

De tre huvudsakliga anledningarna till att vara systematisk i sitt förfarande kan sammanfattas som: tydlighet (*clarity*), validitet (*validity*) och granskningsbarhet (*auditability*). Denna studie möter dessa genom att för det första ha en rättfram disposition som presenterar metodologiska överväganden på ett transparent sätt (tydlighet). För det andra har författarna inte låtit några förutfattade föreställningar om ämnet påverka valet eller bedömningen av de inkluderade artiklarna (validitet). Avslutningsvis innehåller studien visuella och textuella beskrivningar över insamlade och analyserade data, så att läsaren kan granska studiens styrka oberoende av författarnas resultat (granskningsbarhet).

Studien möter etiska frågor genom att visa på ett transparent urval av artiklar och en opartisk presentation av resultatet; det senare gjordes genom beskrivningar i text, tabeller och grafiska illustrationer. Genom att använda en litteraturstudie, har resultaten en inneboende validitet genom att det är ett aggregat av flera och av varandra oberoende publicerade artiklar. Data från dessa artiklar, liksom andra referenser i denna studie, är presenterade av författarna med korrekt källhänvisning för att minska risken för plagiat. Slutligen så kommer alla artiklar som är inkluderade i studien att arkiveras digitalt av båda författarna under tio år efter publicering, d.v.s. till juni 2031.

### **Resultat, slutsatser och kunskapsbidrag till ämnet**

Genom släktskapsdiagrammet framkom åtta distinkta teman för hållbar förbättring. Dessa åtta teman är: *Kollektiva visioner och mål, Kommunikation, Ledarskap, Personlig utveckling, Positiv organisationskultur, Minska variation, Resurser, och Systemtänkande*. Varje tema har relaterade subteman och specifika element för hållbara förbättringar.

Hållbar förändring är ett komplext område och det finns många aspekter att överväga. De åtta teman som framkommit visar på vikten av att arbeta med att upprätthålla förändring i flera parallella och disparata områden, och att dessa områden inte nödvändigtvis har beröringspunkter sinsemellan. Även om artiklarna i denna studie inte är jämnt fördelade över temana, finns det inget stöd i resultaten för att ett tema är mera viktigt än något annat, d.v.s. det finns ingen hierarki mellan dem. Detta kan bero på de kontextuella behoven för den aktuella förbättringen.

För en djupare förståelse för vad de framkomna temana i denna studie innebär, för att kunna applicera dem praktiskt i en verklig kontext, är det mera användbart att överväga deras respektive subteman och den vägledning de erbjuder. Genom dessa subteman är det tydligt att ett centralt steg i att nå hållbar förändring, är att planera i förväg och ha en tydlig förändringsstrategi, och att

sedan realisera denna strategi genom ständiga insatser inom olika områden, såsom kommunikation, mätning, standardisering och resurser. I planeringen och realiseringen av strategi är det viktigt att överväga hur organisationen kan stärkas multidimensionellt. Dessa dimensioner omfattar både organisationsstruktur (d.v.s. medarbetare, team och ledare/chefer), och operationellt (d.v.s. kommunikation, organisationskultur och resurser). Avslutningsvis är det avgörande att medge kontexten för förändringen, och att således vara både flexibel och anpassningsbar, vilket kan ses genom systemtänkande, processer och ett stödjande ledarskap.

En fundamental aspekt för att förstå och tolka resultatet i denna studie är att även om det finns teman, subteman och element, är de individuella faktorerna som utgör dataunderlaget mycket spridda, d.v.s. de flesta av dem är unika. Detta kan ses genom släktskapsdiagrammets teman som har många faktorer som återfinns endast en gång, jämfört med faktorer som återfinns två eller fler gånger. Även när det fanns dubletter av faktor så användes inte samma uttryck i text för dessa. I förlängningen innebär detta att det inte är uppenbart om det finns faktorer som är generella som alltid bidrar till hållbarhet vid förändring; kanske är de kontextuella aspekterna mer tongivande än någon given enskild faktor.

Denna studie bidrar till ämnet kvalitetsledning med ett förslag på kvalitetsgranskningsprotokoll för artiklar som är mindre exkluderande, genom att endast sälla bort de artiklar som inte presenterar sin metod fullt ut. Denna breda inkludering av artiklar säkerställer att en inte exkluderar viktiga data genom att vara för smal i urvalsprocessen för artiklar. Vidare bidrar denna studie med samlad kunskap av aktuell forskning om hur en hållbar organisationsförändring skapas. Denna studies släktskapsdiagram kan även användas för att utvärdera kontextuella behov i en organisation beträffande implementering av en hållbar förändring.

För framtida forskning skulle vi föreslå att studera den kontextuella innebörden för hållbar förändring, eftersom denna tycks ha en stor inverkan. För framtida litteraturstudier på samma ämne, anser vi att det är absolut nödvändigt att ha en öppenhet samt en bred och allomfattande sökstrategi, för att säkerställa att relevant data inte missas.