EXAMENSARBETE

Hur lyckas organisationer implementera ISO 9001?

Ett medarbetarperspektiv

Alvina Ahlkvist

Civilingenjör, Industriell ekonomi
2021

Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik, konst och samhälle

LULEÅ TEKNISKA UNIVERSITET

Hur lyckas organisationer implementera ISO 9001?

– Ett medarbetarperspektiv

How do organizations succeed in implementing ISO 9001?

- An employee perspective

Examensarbete utfört inom Civilingenjörsprogrammet
Industriell ekonomi, examensinriktning kvalitetsutveckling, vid
Luleå tekniska universitet och Wibax AB i Piteå

Av
Alvina Ahlkvist
Luleå 2021-05-28

Handledare:
Eva-Lotta Backteman, Wibax AB Piteå
Fredrik Backlund, Luleå Tekniska Universitet

Förord

I och med avslutandet av examensarbetet avslutar jag civilingenjörsprogrammet Industriell ekonomi med inriktning kvalitetsutveckling på Luleå tekniska universitet. Efter att genomfört studien på Wibax AB i Piteå under vårterminen tar jag med mig värdefulla erfarenheter ut i arbetslivet.

Jag vill tacka min handledare på Luleå tekniska universitet, Fredrik Backlund, för konstruktiv kritik som höjt nivån på rapporten, samt för hjälp att från start till slut genomföra examensarbetet. Ett stort tack riktas även till mina klasskamrater som opponerat på rapporten och bidragit med värdefulla råd och idéer.

Examensarbetet hade inte gått att utföra utan de engagerade medarbetarna på avdelningen för kvalitet, säkerhet och miljö på Wibax som tagit sig tid att granska rapporten och komma med insiktsfulla tankar. Jag vill rikta ett stort tack till min handledare på Wibax, Eva-Lotta Backteman, som lett mig genom arbetet och inkluderat mig i det dagliga kvalitetsarbetet på Wibax. Jag vill även tacka medarbetarna för att de bidragit med viktiga indata till examensarbetet genom att ställa upp på enkätundersökning och intervjuer.

Slutligen vill jag tacka mina nära och kära för att de funnits till som moraliskt stöd med stöttning och motivation. Tack mina vänner, familj och sambo.

Luleå, 2021

Alvina Ahlkvist

Sammanfattning

Genom att arbeta med kvalitetsledning kan en organisation ständigt förbättras och bibehålla konkurrenskraft. Ett sätt att arbeta med kvalitetsledning är genom implementering av kvalitetsledningsstandarden ISO 9001. Standarden nämner sju principer, varav en är medarbetarnas engagemang, vilket är essentiellt för organisationer för att lyckas med implementeringen av ISO 9001. Syftet med studien var att undersöka hur organisationer kan lyckas med att implementera ISO 9001 genom att undersöka vilka faktorer som bidrar till medarbetarnas engagemang och hur medarbetares engagemang kan stärkas.

Litteraturstudier indikerar på flera faktorer som kan ha inverkan på medarbetares engagemang, vilka i sin tur beskrevs kunna påverkas med hjälp av förändringsledning. Med utgångspunkt i den teoretiska referensramen analyserades intervjuer, observationer och enkätundersökning med hjälp av tematisk och multivariat analys. På så sätt kartlades nuläget på fallföretaget. Tillsammans med resultatet från litteraturstudien framkom faktorer som kunde avgöra huruvida medarbetare engagerar sig i implementering av ISO 9001 eller inte.

Av identifierade faktorer var det tre som kunde anses vara särskilt viktiga att hantera, då de antingen kan utgöra en barriär eller en framgångsfaktor för lyckad implementering. Faktorerna utgörs av Medvetenhet, Attityd, Användbarhet, Användarvänlighet och Ansvarskänsla, vilka har betydelse för att organisationer ska ta sig från sitt nuläge till sitt börläge. Nuläget utgör utgångspunkten för organisationen, och börläget representeras av en lyckad implementering: faktisk samt långsiktig användning av kvalitetsledningssystemet.

Abstract

By working with quality management, an organization can constantly improve and maintain competitiveness. One way to work with quality management is through the implementation of the ISO 9001 quality management standard. The standard mentions seven principles, one of which is employee engagement, which is essential for organizations to succeed in implementing ISO 9001. The purpose of the study was to investigate how organizations can succeed in implementing ISO 9001 by examining which factors contribute to employee engagement and how employee engagement can be strengthened.

Literature studies indicate several factors that may have an impact on employee engagement, which in turn were described as being affected by change management. Based on the theoretical frame of reference, the interviews, observations and survey were analyzed using thematic and multivariate analysis. In this way, the current situation was mapped at the case company. Together with the results of the literature study, factors emerged that could determine whether employees engage in the implementation of ISO 9001 or not.

Five factors were identified that could be considered particularly important to manage, as they can either constitute a barrier or a success factor for successful implementation. The factors are Awareness, Useability, Ease of use, Attitude and Responsibility, which are important for organizations to move from their current situation to their setpoint. The current situation is the starting point for the organization, and the setpoint is represented by a successful implementation: actual and long-term use of the quality management system.

Innehåll

1 Introduktion 1

1.1 Bakgrund 1

1.2 Problembeskrivning 2

1.3 Syfte 3

2 Teoretisk referensram 4

2.1 Kvalitetsledning 5

2.1.1 Kvalitetsledningssystem 5

2.2 Standardserien ISO 9001 6

2.2.1 Fördelar med implementering av ISO 9001 6

2.2.2 Framgångsfaktorer vid implementering av ISO 9001 7

2.2.3 Barriärer vid implementering av ISO 9001 8

2.3 Faktorer som påverkar medarbetarnas engagemang 9

2.3.1 Medvetenhet 9

2.3.2 Attityd, Användbarhet, Användarvänlighet & Ansvarskänsla 10

2.4 Förändringsledning 11

2.4.1 ADKAR 13

2.4.2 Identifiera barriärer 14

2.4.3 Överkomma barriärer 15

2.5 Sammanfattning 16

3 Metod 18

3.1 Metodval 18

3.2 Syfte 18

3.3 Ansats 18

3.4 Strategi 19

3.5 Datainsamling 19
3.5.1 Litteraturstudier 19
3.5.2 Observationer 20
3.5.3 Enkätundersökning 21
3.5.4 Intervjuer 22
3.5.5 Fokusgrupp 22
3.6 Analysmetod 22
3.6.1 Kvalitativ analys 23
3.6.2 Kvantitativ analys 23
3.7 Studiens trovärdighet 25
4 Om Wibax och deras kvalitetsarbete 28
4.1 Wibax 28
4.2 Kvalitets- och hållbarhetsarbete 29
4.3 Organisationsstruktur 30
5 Medarbetarnas engagemang till ISO 9001 på Wibax 32
5.1 Möjligheter och utmaningar för medarbetarnas engagemang 32
5.1.1 Medvetenhet 32
5.1.2 Användbarhet 36
5.1.3 Användarvänlighet 40
5.1.4 Attityd 42
5.1.5 Ansvarskänsla 45
5.2 Kvantitativa resultat 46
5.2.1 Sammanställning av faktorer 47
5.2.2 Multivariat analys 50
6 Så lyckas organisationer implementera ISO 9001 53
7 Så lyckas Wibax implementera ISO 9001 55
7.1 Rekommendationer för att höja medarbetarnas medvetenhet 55

7.1.1 Kvalitet i alla steg ... 55
7.1.2 Delaktighet ... 56
Kommunicera förbättringar ... 57
7.2 Övriga rekommendationer för Wibax kvalitetsledning ... 57
7.2.1 Kunden i fokus & Framåtanda ... 57
7.3 Resultat från fokusgrupp ... 58
8 Slutsats ... 59
8.1 Slutsats ... 59
9 Diskussion ... 61
9.1 Diskussion om studien ... 61
9.2 Diskussion av metodval ... 62
9.3 Diskussion av studiens trovärdighet ... 64
9.4 Förslag till fortsatta studier ... 64
10 Referenser ... 66
Bilaga 1. Intervjuprotokoll ... i
Bilaga 2. Enkätundersökning ... ii
Bilaga 3. Konceptuell modell för medarbetarnas engagemang ... iv
Bilaga 4. Samling av uttalanden från kvalitativ datainsamling ... v

1 Introduktion

I följande kapitel presenteras en bakgrund av kvalitetsledningssystem och ISO 9001 följt av studiens problembeskrivning. Slutligen presenteras examensarbetets syfte och hur syftet ska uppnås.

1.1 Bakgrund

Kvalitetsledning har de tre senaste årtiondena varit bland de mest omfattande och genomgripande strategierna för organisationsledning (Dahlgaard-Park m.fl., 2013) och anses vara avgörande för organisationers möjlighet att erhålla konkurrensfördelar (Corbett m.fl., 2005; Flynn m.fl., 1995; Levine & Toffel, 2010). Hellsten och Klefsjö (2000) definierar kvalitetsledning som ett kontinuerligt utvecklat ledningssystem bestående av värderingar, metoder och verktyg som gemensamt ska bidra till ökad intern och intern kundtillfredsställelse utan att använda stora mängder resurser. I takt med att fler och fler organisationer ser värdet av kvalitetsledning (Dahlgaard-Park m.fl., 2013) väljer många organisationer att certifiera sitt kvalitetsarbete med ISO 9001 (Sfakianaki, & Kakouris, 2020). Certifieringen fungerar som ett bevis på att organisationen uppfyller kvalitetskraven i standarden. För att bli certifierad med ISO 9001 krävs att organisationen implementerar kvalitetsledningssystemet i enlighet med standarden. Det finns många fördelar med att implementera ISO 9001 för att förbättra sitt kvalitetsledningssystem, exempelvis i avseende att öka finansiella vinster, förbättra kundnöjdhet, tydliggöra organisationsstruktur och förbättra intern kommunikation (Casadeús & Karapetrocix, 2005; Kumar m.fl., 2018).

En av ISO-standardens sju kvalitetsledningsprinciper är medarbetarnas engagemang. Standarden specificerar att organisationen ska ”säkerställa att personer som arbetar inom eller åt organisationen är medvetna om sina bidrag till ett väl fungerande kvalitetsledningssystem, inklusive fördelarna med att kvalitetsprestanda förbättras” (International Organization for Standardization [ISO], 2015, s. 8). Det finns en mängd forskning om framgångsfaktorer vid implementering av ISO 9001 och vad som leder till lyckad implementering. En lyckad implementering av ISO 9001 definieras av djupgående och långsiktiga förbättringar på lång sikt avseende organisationens operativa och affärsmässiga resultat (Terciovski m.fl., 2003). Flera studier tyder på att huruvida implementering blir lyckad främst beror på medarbetarnas engagemang och till vilken grad de ser värdet och användbarheten i aktiviteterna och kraven som ISO 9001 medför (Briscoe m.fl., 2005; Jang & Lin, 2008; Terciovski m.fl., 2003). Enligt

Terciovski m.fl. (2003) är medarbetarnas attityd den aspekt av medarbetarnas engagemang som utgör den största utmaningen för lyckad implementering. Detta eftersom den tid och ansträngning det tar att anpassa sig efter ledningssystemen och dess metoder kan skapa negativa attityder i sig.

År 2019 var drygt 1,2 miljoner certifikat utfärdade i 195 länder (ISO, 2019). Hur djupgående ISO 9001 implementeras i organisationen kan kopplas till de långsiktiga fördelar som kan komma att erhållas ur certifieringen. En djupgående implementering likställs med en effektiv användning av standardens riktlinjer för att förbättra interna processer och operationer, vilket genererar goda operativa och affärsmässiga resultat (Boiral och Roy, 2007; Prajogo, 2011). För att organisationer ska kunna erhålla de fördelar som implementeringen av ISO 9001 kan generera krävs det att medarbetare ser värdet i att arbeta med standarden utöver att endast se till kraven och signalvärdet certifieringen ger organisationens kundkontakter (Nair & Prajogo, 2009). Således behöver standarden brukas, tolkas och kommuniceras på ett för medarbetarna begripligt sätt.

1.2 Problembeskrivning

Benner och Veloso (2008) menar att de fördelar som implementering av ISO 9001 leder till ofta minskar över tid och det är en utmaning att bibehålla dessa fördelar över tid. Trots att flera forskare är överens om betydelsen av medarbetarnas engagemang för att lyckas implementera ISO 9001 utgår de flesta studier från organisationsnivå utan att utgå från medarbetarnas perspektiv (Heras-Saizarbitoria m.fl., 2013). För att veta hur organisationer ska kunna få långsiktiga fördelar ur implementering av ISO 9001 krävs fördjupad kunskap om hur medarbetarna kan engageras och därmed bidra till djupgående och långsiktigt hållbart arbete med ISO 9001-standarden och dess krav och aktiviteter.

En organisation som arbetar med att implementera kvalitetsstandarden ISO 9001 i hela dess verksamhet är Wibax Group med huvudkontor i Piteå. Wibax är en kemikalieleverantör som säljer, köper in, processar och distribuerar flytande kemiska produkter och biooljor till basindustrin i Europa. Verksamheten består av försäljning, import, produktion, utveckling, service & underhåll, lagring och distribution av framförallt flytande kemiska produkter i bulk. Wibax uppdrag är att skapa tillväxt för framtiden och organisationen satsar därför på att ta hänsyn till miljön och samtidigt arbeta kundorienterat. Organisationens moderbolag har certifierat sitt kvalitets- och miljöledningssystem utifrån ISO 9001 och ISO 14001 sedan 1998. Till följd av en

omorganisation av verksamheten krävdes förändring i det befintliga kvalitetscertifikatet, vilket härledde möjligheten att certifiera hela Wibax Group i samband med omcertifieringen. I dagsläget ser de flesta medarbetare sannolikt värdet med ISO-certifieringen i och med att det leder till attraktivitet hos fler kunder. Däremot bedöms det finnas bristande förståelse bland medarbetare kring värdet med att arbeta enligt kraven i standarderna med avseende på exempelvis processkartläggning och rutiner. Avdelningen för kvalitet, säkerhet och miljö (QSE) jobbar aktivt med att utöka förståelsen inom organisationen och hoppas att i och med arbetet kring den utökade certifieringen få ytterligare en kanal att kommunicera värdet av standardkraven (Personlig kommunikation med A. Bergvall & E. Backteman, 12 februari 2021).

1.3 Syfte

Syftet med examensarbetet är att utreda hur organisationer kan lyckas med implementering av ISO 9001 genom att undersöka vilka faktorer som bidrar till medarbetarnas engagemang.

För att uppnå syftet ska examensarbetet i samband med implementering av ISO 9001

- Undersöka vad som påverkar medarbetarnas engagemang
- Kartlägga medarbetarnas engagemang
- Undersöka hur en organisation kan öka medarbetarnas engagemang

2 Teoretisk referensram

I följande kapitel redogörs examensarbetets litteraturstudier. Initialt presenteras grundläggande delar av kvalitetsledning och ISO 9001 samt dess värderingar och principer följt av fördelar, barriärer och motiv med implementeringen av kvalitetsledningssystem. Därefter presenteras litteraturstudier av mänskliga faktorer som kan påverka engagemang vid implementering av ISO 9001, samt förändringsledning.

Litteraturstudien avser att undersöka hur organisationer kan lyckas implementera ISO 9001 genom att undersöka vad som påverkar medarbetarnas engagemang. I syfte att få bättre förståelse för vad som bidrar till lyckad implementering av ISO 9001 presenteras studier relaterat till fördelar, framgångsfaktorer och barriärer. Litteraturstudier pekar mot att medarbetarens engagemang är särskilt viktigt för att lyckas implementera ISO 9001 i och med att medarbetare på alla nivåer ofta utgör organisationers främsta tillgång. Därför presenteras faktorer som påverkar medarbetarnas engagemang till en förändring. Då avsaknad av medarbetarnas engagemang kan utgöra förändringsmotstånd, vilket hindrar implementeringen, avslutas kapitlet med studier angående förändringsledning. I Figur 1 illustreras den teoretiska referensramens övergripande struktur.

Figur 1: Övergripande illustration av den teoretiska referensramens uppbyggnad

2.1 Kvalitetsledning

Det råder delade meningar bland kvalitetsforskare om definitionen av begreppet kvalitetsledning (Hellsten & Klefsjö, 2000). Innebörden av begreppet har förändrats över tid; Shewhart (1931) lade tidigt fokus på att reducera slöseri och variation medan Deming (1986) fokuserade på kundtillfredsställelse. På senare tid har miljömässig, finansiell och social hållbarhet inkluderats allt mer då det talas om kvalitetsledning (Martin m.fl., 2020). Hieatschold m.fl. (2014) menar att kvalitetsledning har gått från att handla om att kontrollera organisationers processer på ett resultatorienterat sätt till att omfatta ett integrerat arbetssätt som innefattar hela organisationen och där alla medarbetare förväntas vara delaktiga och ansvara för kvalitetsarbetet.

Hieatschold m.fl. (2014) har vid en meta-analys av litteratur som beskriver framgångsfaktorer för kvalitetsledning funnit att de flesta definitioner av kvalitetsledning har fyra delar gemensamt:

1. Uppfyllelse av krav och kundbehov
2. Fokus på produkter, tjänster eller processer
3. Förbättring av organisatorisk prestanda
4. Minimering av fel

I examensarbetet används Hellstens och Klefsjös (2000) definition som delvis berör de ovanstående delarna men även betonar ett integrerat arbetssätt. De definierar kvalitetsledning som ett kontinuerligt utvecklat ledningssystem, bestående av tre komponenter: värderingar, metoder och verktyg. Komponenterna ska fungera som ett nätverk och tillsammans öka extern och intern kundtillfredsställelse utan att använda stora mängder resurser. Värderingarna lägger grunden för organisationskulturen, metoderna handlar om sätt att arbeta för att nå värderingarna och verktygen ska stödja beslutsfattande och analyser (Hellsten & Klefsjö, 2000).

2.1.1 Kvalitetsledningssystem

Implementering av kvalitetsledningssystem leder ofta till operativa och affärsmässiga förbättringar, exempelvis bättre kvalitetsarbete, högre kundtillfredsställelse samt högre tillfredsställelse bland medarbetare (Kumar m.fl., 2018). De fann vid en granskning av hundratals studier av kvalitetsledningssystem publicerade mellan 2000 till 2017 att de sex mest använda kvalitetsledningssystemen är Totalkvalitet (Total Quality Management/TQM), Effektivt underhåll (Total Productive Maintenance/TPM), Begränsningsteori (Theory of Constraints/TOC), Lean, Sex Sigma och ISO 9001. De står ovan i kronologisk ordning där

TQM är det äldsta kvalitetsledningssystemet och nämndes första gången redan år 1951, medan ISO 9001 är det nyast som nämndes första gången år 1987.

De sex vanligaste kvalitetsledningssystemen har gemensamt att de innefattar aktiviteter som ska bidra till att en organisation identifierar mål, processer och resurser som krävs för att uppnå önskade kvalitetsmål för att upprätthålla förbättring och innovation (Kumar m.fl., 2018). De har emellertid olika fokusområden för värdeskapande, där

- TQM fokuserar på processer och kunder med statistisk kvalitetskontroll
- TPM inriktar sig mer mot produktionseffektivitet och underhållsaktiviteter och involverar medarbetarna på verkstadsgolvet
- TOC menar till att få ledarna fokuserade på vad som är viktigt i organisationen, nämligen systembegräsningar
- Lean skapar värde genom ett människoorienterat utgångssätt och förespråkar ett dragande system
- Sex Sigma förespråkar värdeskapande genom att bygga upp en förbättringsstruktur med statistiska experter och projektbaserat arbete
- ISO 9001 fokuserar på värdeskapande genom övergripande standardisering, processtänk och interna revisioner för att uppnå kunders behov och krav med ett proaktivt tillvägagångssätt

Wibax styr sin kvalitetsledning i enlighet med ISO 9001, därav kommer nästa avsnitt behandla det kvalitetsledningssystemet.

2.2 Standardserien ISO 9001

Standardserien för kvalitetsledningssystem, ISO 9000, syftar till att bidra till en organisations införande av ett ledningssystem för kvalitet för att förbättra organisationens prestanda och skapa en grund för hållbar utveckling (ISO, 2015). Kvalitetsledningssystemet som följer standardkraven ska bidra med att uppfylla kundkrav, öka tillfredsställelsen, hantera risker och möjligheter samt visa kravöverensstämmelse för kvaliteten (ISO, 2015).

2.2.1 Fördelar med implementering av ISO 9001

En longitudinell effektstudie gjord av Casadeús och Karapetrocix (2005) visade att implementering av ISO 9001 kan generera fördelar så som färre avvikelser, högre kundnöjdhet,

förbättrade relationer med kunder och färre kundklagomål. Studien visade även positiva effekter för organisationens struktur, standardisering, intern kommunikation och medarbetarnas engagemang i organisationen.

Meta-analysen av Kumar m.fl. (2018) som omfattade tidigare kvalitetsledningsstudier visade att 90 procent av studierna uppgav att positiva effekter kommer ur användning av kvalitetsledningssystem. Däremot visade drygt 30 procent av studierna som behandlade effekter av just ISO 9001 att implementering inte resulterade i förbättring. Orsaker till det kan vara att många som certifierar sig med ISO 9001 redan har implementerat stora delar av det standarden kräver, därför sker inga radikala förbättringar för företaget i och med implementeringen. Kumar m.fl. (2018) menar att en annan bidragande faktor är att kraven i ISO 9001 är generella och därmed någorlunda öppen för tolkning då standarden inriktar sig mot alla typer av branscher och organisationer. Det är således inte tillräckligt att endast implementera ISO 9001 för att utvinna fördelar, utan implementeringen måste anpassas efter organisationen på ett lämpligt sätt (Kumar m.fl., 2018).

Studier visar att organisationer som implementerar ISO 9001 ofta har förbättrat sitt kvalitetsarbete inför certifieringen med hjälp av standardens riktlinjer. Däremot är det inte alla som ständigt arbetar med att förbättra kvalitetsarbetet som standarden omfattar efter att certifieringen skett. För att nå full potential av ISO 9001 bör organisationen ständigt förbättra processer och aktiviteter i enlighet med riktlinjerna, snarare än bara upprätta dem (Kumar m.fl., 2018).

2.2.2 Framgångsfaktorer vid implementering av ISO 9001

Jang och Lin (2008) menar på att anledningar att vissa organisationer inte ser framgång med ISO 9001 härstammar ur bristfällig implementation snarare än att kraven och aktiviteterna i standarden är otillräckliga. På vilket sätt ISO 9001 implementeras är därför av största vikt för att implementeringen ska ge lyckade resultat.

I ISO (2015) presenteras sju principer för kvalitetsledning med syfte att leda organisationen mot bättre kvalitetsarbete:

- Kundfokus
- Ledarskap
- Medarbetarnas engagemang

- Processinriktning
- Förbättring
- Faktabaserade beslut
- Relationshantering

Flera studier beskriver framgångsfaktorer för att lyckas implementering av ISO 9001 som överlag stämmer överens med de sju principerna (Gotzamani m.fl., 2007; Quazi & Padibjo, 1998; Sun, 2000; Tarí, 2005). Den princip som är mest relevant för examensarbetet är medarbetarnas engagemang, vilken ISO 9001-standarden beskriver som essentiell eftersom medarbetare på alla nivåer är en organisations främsta tillgång. Genom att ha medarbetarnas fulla engagemang kan deras förmågor användas för att gynna organisationen och skapa värde (ISO, 2005). Uluskan m.fl. (2017) menar att den viktigaste framgångsfaktorn till en lyckad implementering av ett kvalitetsledningssystem är att alla inom organisationen arbetar åt samma håll.

Framgångsfaktorer vid implementering av ISO 9001 är nära kopplade till barriärer som behöver överkommas, där medarbetarnas engagemang utgör en viktig framgångsfaktor och avsaknaden av medarbetarnas engagemang kan utgöra en barriär för lyckad implementering (Sfakianaki, & Kakouris, 2020).

2.2.3 Barriärer vid implementering av ISO 9001

Organisationer har ofta barriärer att möta vid implementering av ISO 9001. Barriärerna kan växa i intensitet och ifall de inte överkoms kan de fortsätta orsaka interna problem även efter certifieringen skett (Ferreira & Cândido, 2021).

Den mest frekvent nämnda barriären för implementation av ISO 9001 i de studier som Sampaio m.fl. (2009) granskat är bristande engagemang från ledningen. Om inte ledningen är involverad kan det leda till missförstånd av kraven i standarden, bristande kommunikation mellan avdelningar, bristande strategiskt tänkande och att de förbättringar som sker inte blir kontinuerliga (Sampaio m.fl., 2009; Taylor, 1995). Ytterligare en vanlig barriär är brist på medarbetarnas engagemang, vilket kan leda till svårigheter att samarbeta, svårigheter att följa nya arbetsmetoder, brist på motivation att förbättras och bristande utbildning, vilka samtliga kan kopplas till förändringsmotstånd (Turner m.fl., 2000; Wahid, 2012). Om inte medarbetare utbildas och förstår kraven och aktiviteterna i ISO 9001 kan det generera förändringsmotstånd,

vilket är en omfattande och vanlig barriär till en lyckad implementering av standarden (Ferreira & Cândido, 2021). Ferreira och Cândido menar att barriärer håller i sig efter certifieringen och kan intensifieras och ge upphov till andra problem, och om barriärer inte överkoms och implementeringen inte underhålls är det sannolikt att implementeringen av ISO 9001 inte blir lyckad.

2.3 Faktorer som påverkar medarbetarnas engagemang

Flera studier visar på att medarbetarnas engagemang är nyckel till lyckad implementering av ISO 9001, till exempel Ferreira & Cândido (2021), Jang och Lin (2008), Sfakianaki, och Kakouris (2020) samt Terciovski m.fl., (2003). Det finns emellertid flera olika teorier om vilka faktorer som påverkar medarbetarnas engagemang och hur de kan hanteras. I en studie av Manders (2014) undersöks under vilka förhållanden anställda involverar sig i standardiserat arbete och ständiga förbättringar relaterat till ISO 9001. Samlingen av faktorer som beskrivs i litteraturstudien är baserade på Manders forskning som menar att just dem är viktiga i koppling till ISO 9001. Faktorer som Manders (2014) ansåg särskilt viktiga kopplat till medarbetares engagemang och standarden var medvetenhet, attityd, användbarhet, användarvänlighet och känsla av ansvar.

Studier och teorier om faktorer som påverkar engagemang till nya innovationer, teknologier och förändringar har utvecklats under lång tid. Det har inneburit att välkända forskares teoretiska ramverk, modeller och begrepp har utvecklats och analyserats i nyare studier. I syfte att använda ursprungskällor teorierna har äldre studier refererats till, vilka kompletteras av nyare studier.

2.3.1 Medvetenhet

Rogers (1983) beskriver innovations-beslutsprocessen som något som avgör huruvida en medarbetare anammar en förändring. Implementering av ISO 9001 kan beaktas som en ny innovation inom företaget och är därför kompatibelt med innovations-beslutsprocessen (Guler m.fl., 2002). En medarbetare behöver först ha medvetenhet, varpå denne formar en attityd gentemot innovationen, därpå bestämmer man sig för att acceptera eller avvisa innovationen. Detta följs av implementation av innovationen, och sedan behöver implementationen bekräftas. Bekräftelse kan ske i form av att medarbetaren tar del av resultat från implementeringen, och kan vara avgörande för någon som har en blandad attityd gentemot för innovationen för huruvida denna accepteras och används i framtiden (Rogers, 1983).

Huruvida en medarbetare är medveten om och förstår innebörden av en ny innovation inom företaget, i det här fallet ISO 9001, är enligt Rogers (1983) det första steget för att anamma förändringen och implementeringen. Jang och Lin (2008) stärker vikten av medarbetares medvetenhet vid implementering av ISO 9001 då de uttrycker att det är essentiellt att medarbetare är medvetna om vikten av kvalitetsledningssystemet och förstår kraven i ISO 9001.

För att skapa medvetenhet hos medarbetare behöver ledarna i organisationen förmedla värdet av standarden utöver att bara ta fram dokumentation eller förbereda sig för externa revisioner, och det är viktigt att ISO 9001 integreras i den dagliga verksamheten (Jang & Lin, 2008; Prajogo, 2011). Boiral (2011) bekräftar att det är essentiellt för att lyckas med implementeringen att ledningen tydligt förklarar anledningarna till certifieringen av ISO 9001 för medarbetarna. Kommunikation av policys och upplärning av medarbetare bidrar till medarbetares medvetenhet och därigenom en lyckad implementering av ISO 9001 (Prajogo, 2011). Om medarbetarna upplever att aktiviteter och krav i ISO 9001 är värdefulla så engagerar det medarbetarna och gör det således mer sannolikt att kvalitetsledningssystemet ger långsiktigt goda resultat (Briscoe m.fl., 2005).

2.3.2 Attityd, Användbarhet, Användarvänlighet & Ansvarskänsla

Attityden gentemot innovationen, ISO 9001, lägger grund till beslutet hos en medarbetare rörande om de ska acceptera och engagera sig i innovationen och handlar huruvida medarbetarna har positiva eller negativa känslor inför ISO 9001 (Rogers, 1983). För att uppnå ett lyckat resultat är det nödvändigt att medarbetare anser att implementationen kan ge positiva resultat i någon aspekt (Fishbein & Ajzen, 1975). Fishbein och Ajzen (1975) presenterar två aktiviteter som kan bidra till att ändra attityden från negativ till positiv: 1) Aktiv medverkan och 2) Övertygande kommunikation. Aktiv medverkan innebär att medarbetaren själv involveras i förändringen och på så sätt får erfarenhet och kunskap för hur innovationen i fråga fungerar i praktiken. Övertygande kommunikation innebär att en person bidrar med information som omvandlar negativ attityd till positiv (Fishbein & Ajzen, 1975).

Davis (1993) visar på ett tydligt samband mellan till vilken grad en medarbetare använder en ny teknologi, så som ett kvalitetsledningssystem som införts i och med implementering av ISO 9001, och medarbetarens attityd, systemets användbarhet samt systemets användarvänlighet. Huruvida systemet är användbart, till vilken grad en person upplever att systemet kommer bidra till

arbetsprestationen, är det som har starkast påverkan till medarbetarnas användning av systemet. Boiral (2011) bekräftar att det är väsentligt att ledningssystemen upplevs användbara för medarbetaren för att lyckas med en implementering av ISO 9001. Användarvänlighet, till vilken grad en person upplever att systemet kommer att vara lätthanterligt och inte orsaka fysisk och mental ansträngning, har emellertid en mindre påverkan på användning av systemet. Däremot har användarvänligheten en betydande påverkan på användbarheten, vilket därför indirekt påverkar användningen (Davis, 1993). Attityd, till vilken grad en person associerar användande av systemet till att vara positivt eller negativt, har mindre påverkan på användningen jämfört med användbarheten. Attityden hos medarbetare tenderar dessutom att påverkas till stor del av användbarheten för systemet (Davis, 1993).

Uluskan m.fl. (2018) menar att det inte är tillräckligt att ta fram välfungerande processer och bra teknik i samband med att man implementerar ett kvalitetsledningssystem. Det är viktigt att medarbetarna känner ansvar för kvalitetsarbetet, särskilt avseende att de får återkoppling på deras kvalitetsarbete, uppmuntras till att delta i beslut relaterade till kvalitetsarbetet samt belönas för deras ansträngningar för att de ska vara engagerade i förändringen. Hackman och Oldham (1976) definierar ansvar som huruvida medarbetaren känner sig personligt ansvarig för att uppnå målen med arbetet och för resultaten som medarbetaren uppnår. Att känna ansvar för kvalitetsarbetet och delta vid beslutstagande relaterat till kvalitetsledningssystemet, snarare än att bara utföra det som bestämts av ledningen, har en direkt positiv inverkan på medarbetarnas attityd gentemot implementationen av och arbetet med kvalitetsledningssystemet (Hackman & Oldham, 1976; Uluskan m.fl., 2018). Ansvarskänslan hos medarbetare bidrar till att implementeringen av ISO 9001 blir lyckad på lång sikt (Uluskan m.fl., 2018).

2.4 Förändringsledning

Kvalitetsförbättring handlar enligt Valmohammadi och Roshanzamir (2015) om att förändra system och processer så att de leder till förbättringar för organisationens kvalitetsarbete. Att bygga en kvalitetskultur är avgörande för att en implementering av kvalitetsledningssystem ska ge långsiktiga fördelar, och nyckeln för att bygga en kvalitetskultur är i sin tur förändringsledning (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Vid införande av ett nytt kvalitetsledningssystem sker förändring av både strukturer och processer, där förändringsledning är avgörande för att engagera medarbetarna i förändringen. Som tidigare nämnt visar studier på att medarbetarnas engagemang är kritiskt för en lyckad implementering av ISO 9001. Goyal och Patwardhan (2018) menar att

brist på medarbetarnas engagemang är det oftast nämnda skälet för att projekt misslyckas, och effektiv förändringsledning för att få medarbetare att vara pådrivare i ett projekt har ansetts vara den mest kritiska framgångsfaktorn.

Implementering av kvalitetsförbättrande program, så som ISO 9001, kräver att medarbetare från flera olika avdelningar arbetar med varandra för att identifiera, analysera och åtgärda problem, och sedan upprätta processer som förbygger att dessa problem uppstår igen (Uluskan, m.fl., 2018). Förändringsledning spelar en viktig roll i att förebygga att medarbetarna är oförberedda för förändringen, något som kan orsaka oro, motstånd och förvirring hos medarbetarna. För att en förändring i kvalitetsledning ska vara lyckad är det således viktigt att medarbetarna är redo för den kommande förändringen, vilket kan angripas med förändringsledning (Uluskan, m.fl., 2018).

Det finns en mängd modeller för förändringsledning, Galli (2018) beskriver vid en jämförande analys att de fem mest använda modellerna är:

- Kurt Lewins förändringledningsmodell, en övergripande tre-stegsmodell som fokuserar på hur en förändring bör ske ur ett organisationsperspektiv. Modellen beskriver inte hur man i detalj kan hantera de mänskliga aspekterna vid en förändring, så som förändringsmotstånd.
- Kotters åttastegsmodell för förändring, vilken fokuserar på hur man ska implementera förändring ur ett organisationsperspektiv. Kotters modell beskriver hur ledare ska gå tillväga för att kommunicera till medarbetare, men inkluderar inte medarbetarna direkt då den är uppbyggd efter en hierarki.
- McKinley 7-S modell, vilken bygger på att identifiera vart bland sju grundläggande dimensioner en förändring sker. Modellen är mer komplex än de övriga och fokuserar främst på kompetens och personella resurser snarare än medarbetarna och deras åsikter.
- General Electrics förändringsaccelerationsprocess-modell (Change Acceleration Process Model), en modell som är mer flexibel än de övriga i och med att den är icke-linjär. Modellen fokuserar på hur ledarna i företaget ska leda förändringen för att få medarbetarna engagerade, men utgår från ledares perspektiv och sätter därmed stora krav på ett starkt ledarskap.
- ADKAR-modellen, vilken fokuserar på medarbetares perspektiv av förändringen och hur man ska överkomma förändringsmotstånd vid implementering.

Det är viktigt att organisationer tar sig an förändringen med en modell och metod som passar för just den organisationen och förändringen (Schech-Storz, 2013). Det finns likheter bland modellerna, där samtliga utgår från ett nuläge och behov av förändring, vidare till en övergångsfas följt av implementering av förändringen och avslutas i ett börläge. Modellerna skiljer sig främst i detaljnivå samt huruvida de fokuserar på själva förändringsprocessen eller medarbetarnas engagemang. Då examensarbetet fokuserar på medarbetarnas engagemang anses ADKAR-modellen vara den bäst lämpade förändringsledningsmodellen vid implementering av ISO 9001 ur ett medarbetarperspektiv, därav omfattar nästkommande avsnitt just den modellen.

2.4.1 ADKAR

En styrka hos ADKAR-modellen är att den beaktar förändring från ett medarbetarperspektiv, och arbetar med att undkomma förändringsmotstånd på ett systematiskt sätt (Galli, 2018). Medarbetare är de som essentiellt avgör om en förändring kommer att lyckas implementeras eller inte, därför är det viktigt att beakta vid förändringsledning. Däremot kan medarbetarperspektivet även ses som en svaghet vid användning av modellen, då det innebär ett något smal utgångspunkt för förändringen, och passar därför enligt Galli bäst för projektbaserade förändringar.

ADKAR-modellen är baserad på studier av över 700 organisationer som genomgått förändring och introducerades av Jeff Hiatt i början av 2000-talet. ADKAR är en modell för förändringsledning som fokuserar på hur medarbetarna anpassar sig efter en förändring i organisationen. Modellen är uppdelad i fem steg baserat på hur medarbetare upplever förändringen och kan beaktas som en livscykel som uppstår efter en förändring är identifierad, och ska bidra med kunskap om hur man kan ta sig framåt i förändringsprocessen (Hiatt, 2013).

De fem stegen är enligt Hiatt (2013) följande:

- Medvetenhet (***A***wareness) för behovet av förändring. Första steget till en lyckad implementering av en förändring kräver att medarbetare är medvetna om varför förändringen sker, vad konsekvenserna blir ifall den inte skulle ske samt vilka företagsmässiga förhållanden som lett till behovet av förändringen.
- Vilja (***D***esire) att få förändringen att ske. Viljan finns där då medarbetare förstår vad de har att tjäna på förändringen, och tar ett personligt beslut att engagera sig och delta i förändringen.

- Kunskap (***K***nowledge) om hur man ska förändras. För att ha nödvändig kunskap behöver medarbetare förstå hur man kan förändras, öva på att använda nya processer och verktyg samt lära sig nya färdigheter som krävs för förändringen.
- Förmåga (***A***bility) att implementera nya färdigheter och beteenden. Förmågan demonstreras i hururvida medarbetare kan omsätta kunskap till handling.
- Förstärkning (***R***einforcement) för att underhålla förändringen då den skett och får den att kvarstå. Förstärkning kan ske i form av aktiviteter som hjälper förändringen att kvarstå samt återkoppling, positiv feedback och belöningar.

De fem stegen i ADKAR-modellen illustreras i Figur 2.

Figur 2: Illustration av ADKAR-modellen baserat på Hiatt (2013)

2.4.2 Identifiera barriärer

Stegen följer i kronologisk ordning där medvetenhet är det första steget mot en lyckad förändring och förstärkning är det slutgiltiga steget. Hiatt (2013) beskriver att man med hjälp av dessa steg kan utvärdera vart barriärerna till en lyckad förändring ligger. De olika stegen kan värderas på en skala mellan ett till fem, exempelvis vid första steget, medvetenhet, innebär ett på skalan att medarbetaren inte är medveten om anledningarna till förändringen medan fem innebär att medarbetaren är helt och hållet medveten om anledningarna. Det första steget i ordningen som blir rankat tre eller lägre är en barriär till förändringen, den måste hanteras först.

Det är viktigt att just det steget som utgör barriären hanteras, och att man inte hanterar stegen efter eller innan, eftersom det skulle kunna öka förändringsmotståndet (Hiatt, 2013). Nedan följer beskrivningar av hur ADKARs grundare anser att man bäst överkommer barriärerna.

2.4.3 Överkomma barriärer

Medvetenhet

Om medvetenhet utgör barriären är det vanligt att medarbetare ignorerar förändringen och att de fortsätter med arbetet som vanligt, utan att ta till sig av förändringen. För att adressera medvetenheten krävs effektiv kommunikation som förklarar förändringens innebörd, anledningen till förändringen och hur förändringen går i linje med organisationens utveckling. Det är också viktigt att kommunicera hur det kommer påverka organisationen, medarbetaren och externa kunder (Hiatt, 2013).

Vilja

Om vilja utgör barriären kan man se att medarbetare drar sig undan från arbetsuppgifter relaterade till förändring eller öppet visar på ett förändringsmotstånd. Vilja, eller begär, är generellt det som är svårast att påverka hos en medarbetare då det ofta kan härledas till personliga faktorer som utomstående personer inte kan påverka. Hiatt (2013) beskriver att det första steget mot att bygga vilja är att lyssna på medarbetare för att hitta rotorsaken till att den inre motivationen saknas och se vad i förändringen som påverkar medarbetarnas vilja negativt. För att adressera viljan behöver motiven ses över från medarbetarnas synpunkt och det är viktigt att ta reda på vad de har att vinna på förändringen (Hiatt, 2013).

Kunskap

Om kunskap utgör barriären är det vanligt att medarbetare försöker lära sig men gör misstag och behöver omarbeta, vilket leder till frustration och minskar medarbetarnas motivation. Barriären kan adresseras genom utbildning och träning av de färdigheter och beteenden som behövs för att hantera förändringen (Hiatt, 2013).

Förmåga

Om förmåga utgör barriären kan man ofta se att medarbetarnas produktivitet är låg och att det tar längre än vanligt att utföra arbetsuppgifter som är kopplade till förändringen. I det stadiet är det vanligt att medarbetare försöker arbeta runt problemet och ta till andra lösningar för att slippa hantera förändringen. För att adressera förmågan bör ledare se till att medarbetarna får nog med tid att utveckla de nya färdigheterna som krävs för förändringen. Medarbetarna behöver också kontinuerlig stöttning i att lära sig arbeta med det nya systemet; det är inte tillräckligt med ett enstaka utbildningsprogram (Hiatt, 2013).

Förstärkning

Om förstärkning utgör barriären kan man förvänta sig att förändringen tar ett steg tillbaka, medarbetares motivation sjunker och i och med det kan medarbetare även återgå till att arbeta på det gamla sättet som de gjorde innan förändringen. Om medarbetarna tror att ingen märker skillnad och om de inte blir uppmärksammade för det jobb de lagt in i förändringen är det osannolikt att de presterar sitt bästa. För att bidra med förstärkning behöver medarbetarna få återkoppling och belöning (Hiatt, 2013).

2.5 Sammanfattning

Uluskan m.fl. (2017) menar att den viktigaste framgångsfaktorn till lyckad implementering av ett kvalitetsledningssystem är att alla inom organisationen arbetar åt samma håll, vilket avgörs av medarbetarnas engagemang.

Studier visar på att skapa medvetenhet hos medarbetare är det första steget för att uppnå engagerade medarbetare och är essentiellt för att lyckas med implementeringen (Hiatt, 2013; Jang & Lin, 2008; Rogers, 1983). Ledare kan bidra till medarbetares medvetenhet genom att förmedla värdet av ISO 9001 (Jang & Lin, 2008), integrera standarden i den dagliga verksamheten (Prajogo, 2011) samt genom upplärning och kommunikation (Hiatt, 2013; Prajogo, 2011). Kommunikationen bör förklara vad förändringen innebär, anledningen till förändringen, hur förändringen går i linje med organisationens utveckling samt hur kommer påverka organisationen, medarbetaren och externa kunder (Boiral, 2011; Hiatt, 2013).

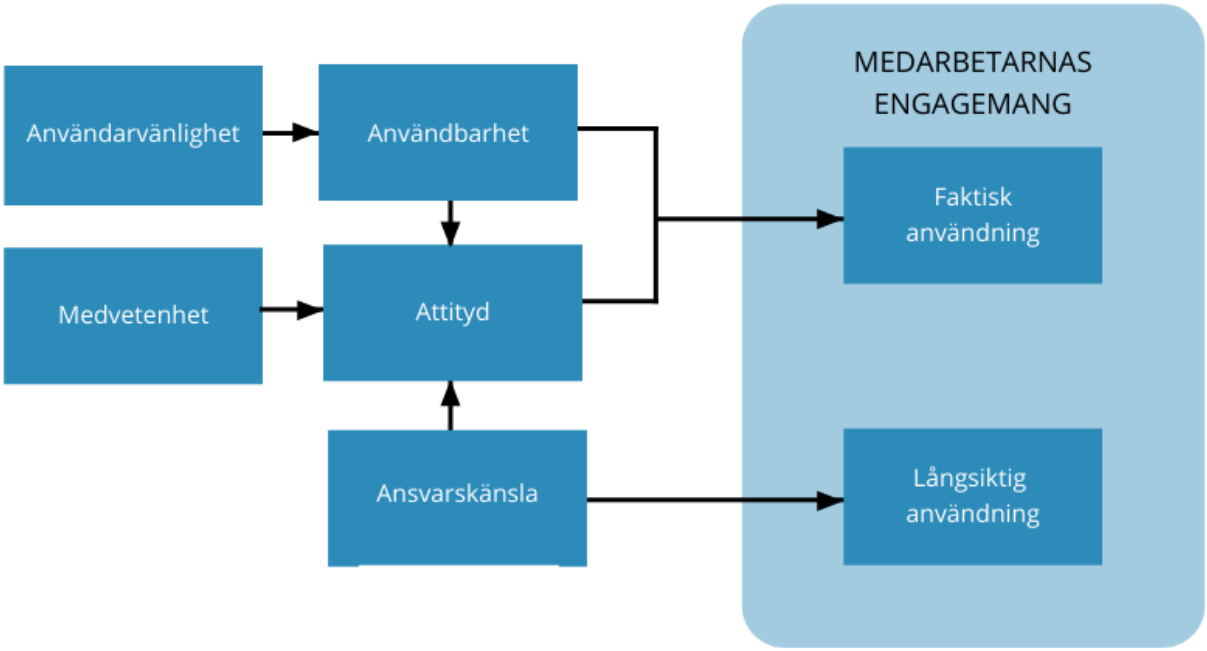
Andra studier visar på att attityd är nyckeln till en lyckad implementering av ISO 9001 eftersom den påverkar medarbetarnas engagemang (Sfakianaki, & Kakouris, 2020; Terciovski m.fl., 2003). Attityden kan påverkas av ansvarskänsla (Hackman & Oldham, 1976; Uluskan, m.fl., 2018), återkoppling och belöningar (Uluskan, m.fl., 2018), deltagande (Fishbein & Ajzen, 1975; Uluskan m.fl., 2018), samt övertygande kommunikation (Fishbein & Ajzen, 1975). Medarbetares attityd påverkas även av hur användbart medarbetare upplever att kvalitetsledningssystemet och ISO 9001 är, vilket i sin tur påverkas av hur användarvänligt medarbetare upplever att det är (Davis, 1993). Davis motbevisar inte att attityden har stark koppling till medarbetarnas engagemang, däremot visar studien på att användbarheten i kvalitetsledningssystemet och ISO

9001 har allra störst påverkan på till vilken grad kvalitetsledningssystemet och ISO 9001 används. Huruvida det används påverkar i sin tur medarbetarnas engagemang, och vice versa.

Ansvarskänslan är den faktor som främst bidrar till att arbetet med ISO 9001 blir långsiktigt (Uluskan m.fl., 2018). Ansvarskänsla fås genom återkoppling på kvalitetsarbetet, uppmuntran till att delta i beslut relaterade till kvalitetsarbetet samt belönas för deras ansträngningar (Hackman & Oldham, 1976; Uluskan m.fl., 2018)

För att lyckas med en förändring är det väsentligt att medarbetare är redo för förändringen, vilket kan hanteras med förändringsledning (Uluskan, m.fl., 2018). En modell för föreningsledning som är anpassad efter medarbetares perspektiv är ADKAR, som i fem steg fokuserar på medvetenhet, vilja, kunskap, förmåga och förstärkning. Hiatt (2013) beskriver att varje steg kan utgöra en barriär som ska hanteras i kronologisk ordning utifrån modellens fem steg. Barriärerna kan mätas med en skala mellan ett och fem, där tre eller lägre poäng innebär att det utgör en barriär.

En förenklad bild av litteraturstudiernas koppling till medarbetarnas engagemang i samverkan med implementering av ISO 9001 ses i Figur 3, baserad på Manders (2014) studier.



Figur 3: Konceptuell överblick över hur olika faktorer påverkar medarbetarnas engagemang och samverkar med implementering av ISO 9001

3 Metod

I följande kapitel redovisas examensarbetets övergripande metod och tillvägagångssätt för datainsamling och analys. Avslutningsvis lyfts konsekvenser för examensarbetets trovärdighet.

3.1 Metodval

Examensarbetets metodval summeras i Tabell 1, och beskrivs mer ingående i efterföljande avsnitt.

Tabell 1: Sammanfattning av studiens metodval

Metod	***Val***	***Motivering***
Syfte	Beskrivande och utforskande	Examensarbetet har utgått från ett beskrivande syfte för att tydliggöra fenomenet som ska utforskas. I kombination med ett utforskande syfte skapas förståelse för fenomenet samt belyses situationen ur nya perspektiv
Ansats	Abduktiv	Examensarbetet har en abduktiv ansats då studien växlat mellan datainsamling och litteraturstudier i syfte att utforska mönster och skapa förståelse.
Strategi	Inbäddad fallstudie	Examensarbetet har undersökt en generell situation i verklig kontext med fokus på ett enskilt företag, men flera enheter i form av dotterbolag och avdelningar.
Datainsamling	Kvantitativ och kvalitativ	För att ge en bred och nyanserad analys har kvalitativ och kvantitativ data inhämtats ur intervjuer, enkätundersökning och observationer.
Analysmetod	Korrelationsanalys och tematisk analys	För analys av kvantitativ data utforskades korrelationer, och för att strukturera och analysera kvalitativa data i relation till litteraturen användes tematisk analys.

3.2 Syfte

Examensarbetet kombinerar ett beskrivande och ett utforskande syfte. Det beskrivande syftet har tagit form som en fallstudie hos Wibax, där information insamlats för att framställa en bild av situationen som ska utforskas (Saunders m.fl., 2007). Ett utforskande syfte har använts för att skapa förståelse för situationen, hitta nya insikter och se över fenomenet i ett nytt ljus. Med ett utforskande syfte har studien haft möjlighet att bibehålla flexibilitet och kunna anpassas beroende på nya data och insikter.

3.3 Ansats

Examensarbetet har utgått från en abduktiv ansats, vilket enligt Saunders m.fl. (2019) innebär att data har samlats för att förklara en situation, identifiera teman och förklara mönster. Med en

abduktiv ansats har studien växlat mellan datainsamling och litteraturstudie, där tidigare studier jämförts med empiri för att utveckla en generell bild av problemet (Patel & Davidsson, 2003; Saunders m.fl., 2019). Den abduktiva ansatsen tar avstamp i en ständigt pågående process där nya upptäcker görs, revideras mot tidigare kunskap för att skapa ny förståelse som sedan prövas genom nya iakttagelser (Jacobsson, 2010). I examensarbetet har litteraturstudier, datainsamling och analys skett parallellt för att successivt anpassa studien efter fallstudien på Wibax.

3.4 Strategi

Examensarbetets strategi har grundats i en fallstudie där en generell situation har undersökts i en organisations verkliga kontext, i syfte att skapa djupare förståelse (Morris & Wood, 1991). Fallstudien fokuserade på ett enskilt företag, Wibax, men där dotterbolagen och avdelningarna utgjort flera enheter vilket innebär att strategin kan kallas för inbäddad fallstudie (embedded case study) (Saunders m.fl., 2007). Då flera enheter utgjort fallstudien innebär det generellt fler infallsvinklar som bidrar med bredare perspektiv, med nackdelen att det blir mer komplext att kartlägga situationen.

3.5 Datainsamling

Examensarbetet utgick från ett abduktivt tillvägagångssätt där kunskap utifrån litteraturstudier och observationer samlades för att uttyda problemet, vilket lade grunden för frågorna till datainsamlingen. Datainsamlingen har utgjorts av kvalitativ och kvantitativ data, vilket enligt Saunders m.fl. (2007) ger förutsättningar för en bred och nyanserad analys. Kvalitativ data har hämtats ur intervjuer, öppna frågor i enkätundersökningen samt observationer. Kvantitativ data har hämtats ur enkätundersökningens stängda frågor. Efter datainsamlingen uppstod nya idéer kring lösningen av problemet, varpå ytterligare litteraturstudier genomfördes för att beskriva och förklara situationen ytterligare. För att inte kunna spåra åsikter till enskilda individer beslutades att respondenterna fick vara anonyma, men där dotterbolag och avdelningar tillkännagavs i kvantitativa analysen. Observationer och intervjuer numrerades för att kunna härleda vilka svar som framkom vid samma tillfälle, vilket kan ses i Bilaga 4.

3.5.1 Litteraturstudier

I det initiala skedet av examensarbetet genomfördes litteraturstudier i syfte att generera kunskap kring kvalitetsledning, ISO 9001 och medarbetarnas engagemang. Litteraturstudier bidrar till att förståelse skapas för nuläget kring ämnet, dess begränsningar och därmed hur examensarbetet

passar in i ett större kontext (Saunders m.fl., 2007). Litteraturstudierna har dessutom använts för att vägleda och skapa förståelse vid intervjuer och enkäter, tolka och ge sammanhang till observationer, samt utvinna koder och teman ur datainsamlingen.

Primär litteratur, vilket enligt Saunders m.fl. (2007) innefattar publicerad och opublicerad litteratur, har inhämtats för att få en bättre förståelse för situationen och vilken sekundär litteratur som behövde inhämtas. Primär litteratur har inhämtats från Wibax i form av interna rapporter, information från hemsidan och samtal med handledare samt chef för avdelningen som driver implementeringen av ISO 9001. Sekundär litteratur, vilket enligt Saunders innefattar publicerad litteratur som är riktad mot en bredare publik, har inhämtats för att se problemet ur ett bredare perspektiv och består främst av artiklar och böcker.

Forskningsartiklarna har hämtats från databaserna Scopus och Google Scholar. De huvudsakliga söktermer som använts för att finna litteratur var: *management system*, quality management, ISO standard*, meta-standard*, ISO 9001, ISO 9000.* Ytterligare artiklar och böcker har identifierats utifrån referenser till de vetenskapliga artiklarna. CABS academic journal guide har används för att stärka kvaliteten på litteraturstudien, där samtliga tidskrifter har en rankning av minst 2 (The Chartered Association of Business Schools [CABS], 2018).

3.5.2 Observationer

Utöver intervjuerna utfördes deltagande observationer, vilket innebär att identiteten och syftet med deltagandet presenteras. Detta resulterade i att frågor kunde ställas till de andra medverkande under observationens gång för att förbättra förståelsen (Saunders m.fl., 2007). Observationerna har bidragit med utökad förståelse för problemet och användes initialt som ett komplement till litteraturstudien för att vägleda intervju- och enkätunderlag. I ett senare skede av examensarbetet har observationer utgjort kvalitativa data till insamlingen, samt använts som underlag för att undersöka graden av överensstämmelse med den kvalitativa och kvantitativa datainsamlingen. En översikt över de observationer som utförts samt när och vart kan ses i Tabell 2. Kravuppfyllnadskontrollerna innebar möte med ett fåtal personer för respektive icke-certifierat dotterbolag eller avdelning, där styrgruppen för implementeringen av ISO 9001 kontrollerade huruvida kraven i standarden uppfylldes. Syfte med mötena var att finna vilka åtgärder som behövde tas för att nå uppfyllnad av kraven i standarden inför certifieringen. Vid uppföljande

möten genomfördes processkartläggningar för att dotterbolagens och avdelningarnas processer skulle bli kartlagda.

Tabell 2: Översikt över de observationer som utförts

Observationstillfälle	***Datum***	***Plats***
Utvärdering av tidigare internrevision	20/1-2021	Microsoft Teams
Avdelningsmöte QSE	3/2-2021	Microsoft Teams
Kravuppfyllnadskontroll Wibax Sales OY	8/2-2021	Microsoft Teams
Kravuppfyllnadskontroll Wibax Industrial	9/2-2021	Wibax Piteå
Kravuppfyllnadskontroll Wibax Logistics	16/2-2021	Microsoft Teams
Kravuppfyllnadskontroll Technology	18/2-2021	Microsoft Teams
Kravuppfyllnadskontroll Wibax Biofuels	25/2-2021	Microsoft Teams
Processkartläggning Wibax Industrial	4/3-2021	Wibax Piteå
Processkartläggning Technology	10/3-2021	Wibax Piteå

3.5.3 Enkätundersökning

Examensarbetets kvantitativa data och delar av kvalitativ data har utgjorts av enkätsvar från en enkät som skapats i Google Survey, se Bilaga 2. Enkäten distribuerades via e-post i ett massutskick till tjänstemännen i Wibax Group, då dessa är närmast berörda av kvalitetsledningssystemet. Både dotterbolag och avdelningar som redan är certifierade och de som ska komma att certifieras omfattades av enkäten. Enkätundersökningen syftade till att kartlägga medarbetarnas engagemang och bestod av tre sektioner. Den första sektionen syftade till att veta mer om respondentens bakgrund samt ta reda på vilken avdelning de tillhör och huruvida de omfattats av certifieringen tidigare. Den andra sektionen syftade till att kartlägga medvetenheten, förståelsen, kunskapen och attityden hos medarbetarna och bestod både av öppna och stängda frågor. Även sista sektionen bestod av öppna och stängda frågor och syftade till att kartlägga attityden hos medarbetarna och vilka fördelar de ser med implementering av ISO 9001. De stängda frågorna

bestod av flervals-alternativ eller en femgradig Likert-skala där respondenten tilläts vara neutral genom att kryssa i nivå tre. De öppna frågorna ställdes för att fånga upp mer nyanserade tankar hos respondenterna.

3.5.4 Intervjuer

Examensarbetets kvalitiativa data har delvis utgjorts av semi-strukturerade intervjuer, se Bilaga 1. Ett semi-strukturerat tillvägagångssätt användes eftersom frågorna var ämnade att besvaras men ordningen hade möjlighet att ändras och kompletteras med nya frågor. Intervjuerna utfördes i syfte för att komplettera kvantitativ data och kan enligt David och Sutton (2016) samt Saunders m.fl. (2007) bidra med djupare förståelse för respondenternas uppfattning och skapa utrymme för diskussion.

Valet av respondenter gjordes tillsammans med handledare på Wibax för att hitta svar från olika medarbetare inom olika dotterbolag som skulle komma att delta i certifieringsarbetet, de respondenter som intervjuades var från Wibax Industrial, Technology samt Wibax Logistics. Syftet med de olika respondenterna var att få nyanserade perspektiv från medarbetare med olika erfarenheter och arbetsuppgifter. Respondenterna hade dessutom varierande delaktighet i beslutet om certifieringen, då vissa är medlemmar i ledningsgruppen och andra inte. Antalet intervjuer avgjordes utifrån om behovet kunde anses mättat, vilket skedde då en stor andel svar bekräftade varandra och tillräckligt många perspektiv lyfts fram för att problemet ansågs kunna beskrivas på ett nyanserat sätt.

3.5.5 Fokusgrupp

I syfte att diskutera analys, resultat och rekommendationer hölls en fokusgrupp, vilket enligt Saunders m.fl. (2007) tillåter interagerande diskussioner, men under struktur som håller diskussionen inom ämnet. Fokusgruppen hölls med de medarbetare från QSE med främsta ansvar för implementeringen av ISO 9001, varav en tillhörande ledningsgruppen och de två andra i rollen som miljökoordinatorer.

3.6 Analysmetod

Examensarbetets kvalitativa data analyserades med tematisk analys, kvantitativa data analyserades med upprättande av stapeldiagram samt multivariat analysmetod i form av korrelationsanalys och klusteranalys.

3.6.1 Kvalitativ analys

Data från intervjuer samt öppna frågor i enkäten analyserades med utgångspunkt i tematisk analys, för att finna mönster, generera koder och teman. Den tematiska analysen syftade till att transformera data till teman genom systematisk undersökning vilket, enligt Saunders (2007), bidrar till att data blir mer greppbar och kan integreras med litteraturstudierna för att generera nya slutsatser. Analysen bestod av sex steg, beskrivna av Braun och Clarke (2006):

1. ***Bekanta sig med data.*** Under intervjuer och observationer fördes anteckningar som granskades upprepade gånger för att hitta mönster i svaren och skapa en djupare uppfattning om vad som kommunicerats.
2. ***Generera initiala koder***. Anteckningarna lästes igenom ytterligare, där delar som indikerade potentiella mönster underströks och initiala koder genererades.
3. ***Sök efter teman.*** Koderna sorterades in i preliminära teman baserat på litteraturstudien.
4. ***Granska teman.*** Temana granskades ytterligare men gjordes inte om då de ansågs reflektera innehållet från intervjuerna och enkätsvaren på ett bra sätt.
5. ***Definiera och namnge teman.*** Teman definierades och förfinades för att se över att de var relevanta och överensstämmande med underliggande information.
6. ***Producera rapporten.*** Efter teman färdigställts skrevs materialet ner i flytande text genom att jämföra och analysera varje tema mot resultat från litteraturstudierna.

3.6.2 Kvantitativ analys

Den kvantitativa analysen initierades efter den kvalitativa analysen. Frågorna till enkäten baserades på den initiala litteraturstudien, varpå litteraturstudien utökades för att stödja de teman som skapats i den kvalitativa analysen. Enkätfrågorna delades därpå in i kategorier i överensstämmelse med de teman som genererats; Medvetenhet, Ansvarskänsla, Attityd, Användbarhet och Användarvänlighet. Svarsalternativen som inte var angivna enligt en Likert-skala i enkätundersökningen transformerades till numeriska värden för att kunna kvantifieras till den kvantitativa analysen. Vilka frågor som kom att tillhöra vilken kategori samt hur svarsalternativen kvantifierades kan ses i Tabell 3.

Tabell 3: Översikt av transformering från enkätundersökningssvar

Fråga	***Kategori***	***Beskrivning***	***Svarsalternativ***	***Kvantifierade svarsalternativ***
Hur mycket vet du om ISO 9001?	Medvetenhet	Huruvida medarbetar förstår kraven, ansvaren och funktionerna (Rogers, 1983) i ISO 9001	Skala 1-5	-
Hur väl känner du till kraven i ISO 9001?			Skala 1-5	-
Hur mycket ansvar känner du för kvalitetsarbetet på Wibax?	Ansvarskänsla	Huruvida medarbetare känner sig personligt ansvarig för att uppnå mål relaterade till ISO 9001 och resultatet av arbetet som medarbetaren utför i koppling till kvalitetsarbetet (Hackman & Oldham, 1976)	Skala 1-5	-
Hur bra tycker du kvalitetsarbetet på Wibax är?	Attityd	Huruvida medarbetarna har positiva eller negativa känslor inför ISO 9001 (Rogers, 1983)	Skala 1-5	-
Hur viktigt tycker du ledningssystemet WiFLOW är?			Skala 1-5	-
Hur enkelt tycker du ledningssystemet WiFLOW är att använda?	Användarvänlighet	Huruvida medarbetare upplever att systemet kommer att vara enkelt att använda och inte orsaka fysisk och mental ansträngning (Davis, 1993)	Skala 1-5	-
Hur ofta använder du ledningssystemet WiFLOW?	Användbarhet	Huruvida medarbetare upplever att systemet kommer bidra till arbetsprestationen (Davis, 1993)	Flervalsalternativ: Varje dag Varje vecka Varje månad Mer sällan	Skala 1-4 4: Varje dag 3: Varje vecka 2: Varje månad 1: Mer sällan

I syftet att undersöka skillnader mellan certifierade och icke-certifierade delar av Wibax skapades sedan ett stapeldiagram i Excel. Efter kategoriseringen och kvantifieringen av svarsalternativ standardiserades alla variabler för att samtliga skulle ha samma varians i sina mått och därmed kunna jämföras med varandra trots de olika skalorna. QSE är drivande i kvalitetsfrågor och är i högsta grad inblandade i implementeringen av ISO 9001. Eftersom QSE i och med det kan anses besitta viss expertis på området skapades även ett stapeldiagram där den avdelningen exkluderades. Stapeldiagramet syftade till att visa en generell bild av uppfattningen hos Wibax som är representativ för de som inte är experter.

Data analyserades sedan ytterligare i programvaran Statgraphics Centurion. I syfte att undersöka vilka skillnader i svar mellan certifierade och icke-certifierade dotterbolag och avdelningar som var statistiskt signifikanta utfördes en multiple sample comparison (jämförelse av flera prov). I Statgraphics togs en variansanalys(ANOVA)-tabell fram som visade P-värdet fram för respektive variabel jämfört med ifall de varit certifierade sedan tidigare. Variablerna sammanställdes i en korrelationsmatris där korrelationskoeffecienterna mellan variablerna kunde utläsas grafiskt för att identifiera samband mellan variabler som kan vara intressanta för ytterligare undersökning. För att värdera huruvida variablerna kunde anses pålitliga och internt konsistenta analyserades data från enkätundersökningen med Cronbachs alfa, även den beräkningen skedde i Statgraphics Centurion. Cronbachs alfa mäter reliabiliteten hos variabler genom att jämföra summan av variansen med variansen av summan. Då frågorna ställdes utifrån olika skalor användes en standardiserad version av alfa för att kalkylera, där alfa beräknades baserad på korrelationer istället för varianser och kovarianser.

En klusteranalys utfördes i syfte att undersöka om data kunde grupperas på ett visst sätt baserat på variablerna, där observationerna grupperades i kluster där observationer inom samma kluster liknar varandra. Klusteranalysen resulterade inte i förtydligande av data då de ytterligare klustren som skapades endast innehöll en observation.

3.7 Studiens trovärdighet

Studiens trovärdighet baseras på graden av säkerhet i insamlad data och analys (Patel & Davidsson, 2003). I syfte att uppnå hög trovärdighet har Lincoln och Gubas (1985) fyra kvalitetskriterier använts. Kvalitetskriterierna involverar reliabilitet och validitet som ofta beaktas för att stärka

trovärdigheten vid studier (Saunders, 2007), men är anpassade efter kvalitativa studier och anses därav lämpliga i detta examensarbete.

Lincoln och Gubas (1985) fyra kvalitetskriterier är:

- Tillförlitlighet
- Överförbarhet
- Pålitlighet
- Möjlighet att styrka och konfirmera

Lincoln och Guba (1985) beskriver tillförlitligheten som huruvida studiens resultat är trovärdiga, sanningsenliga och logiska. För att stärka examensarbetets tillförlitlighet har triangulering av svaren utförts. Triangulering innebär att kvantitativ och kvalitativ datainsamling används för att klarlägga och komplettera olika aspekter av undersökningsfrågan samt tillförsäkra att informationen innebär det som uppfattats (Lincoln & Guba, 1985; Saunders m.fl., 2007). Intervjuer och observationer har alltså använts för att triangulera data som inhämtats från enkätundersökningen.

Överförbarhet beskrivs som huruvida studiens resultat kan appliceras till andra kontext (Lincoln & Guba, 1985). För att stärka överförbarheten har fallstudiens kontext tydliggjorts, så att läsaren ges möjlighet att avgöra om resultaten är applicerbara i andra kontext. Dessutom har studien jämförts med andra studier från litteraturen, vilket ytterligare stärkt överförbarheten.

Lincoln och Guba (1985) beskriver pålitlighet som jämförbart med reliabilitet, huruvida kvaliteten på metoder som använts kan säkerställas. I syfte att stärka pålitligheten har opponenter och handledare återkopplat på examensarbetet. Under examensarbetet har det skett tre veckovisa möten, dels med handledare på Wibax och med projektgruppen för kartläggningen av uppfyllnadsgraden hos de olika dotterbolagen, samt med styrgruppen för den externa revisionen. De veckovisa mötena har bidragit med avstämning och vägledning av examensarbetets utförande. Utöver det så har samma person genomfört intervjuer vid insamling av kvalitativ data, och tillvägagångssätt och tolkningar har beskrivits för att stärka pålitligheten. För att stärka reliabiliteten i den kvantitativa analysen har Cronbachs alfa använts, vilket bekräftade att enkätundersökningen är pålitlig.

Möjligheten att styrka och konfirmera beskrivs som huruvida objektivitet vidhålls vid datainsamling (Lincoln & Guba, 1985). Objektiviteten har stärkts genom att intervjuer spelats in och avlyssnats av en oberoende part, för att på så sätt bekräfta att intervjuer representerat det faktiska resultatet.

4 Om Wibax och deras kvalitetsarbete

I följande kapitel presenteras Wibax bakgrund och värdegrund. Därefter beskrivs deras pågående kvalitets- och hållbarhetsarbete, dess organisationsstruktur och förändringar i kvalitetsarbetet och organisationsstrukturen.

4.1 Wibax

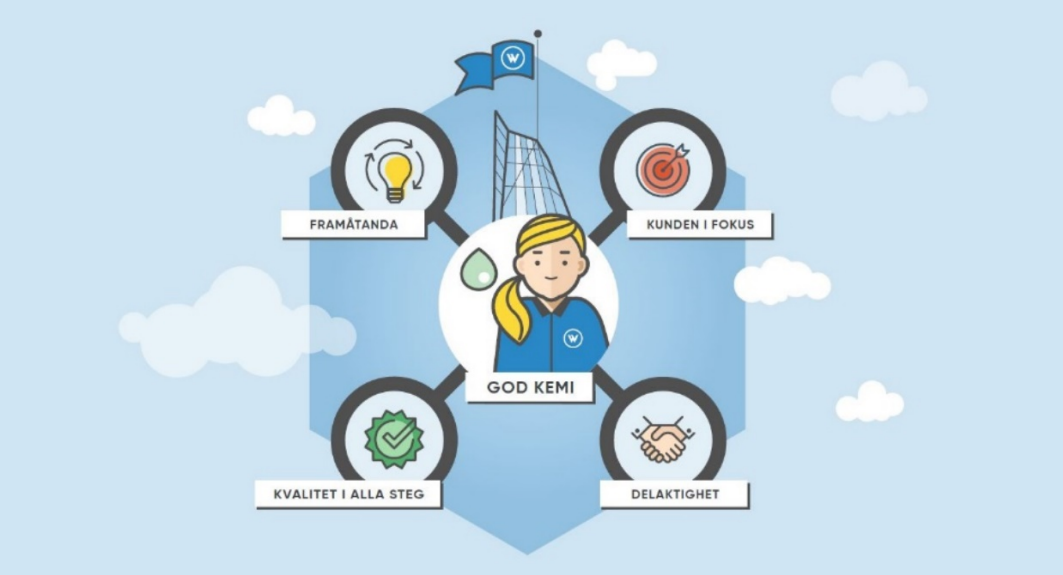
Wibax grundades år 1986 i Piteå med grundidén att avsätta lignosulfat, vilket bland annat kan användas för att binda damm från vägar, från Modo Domsjö parallellt med att leverera kemikalier till skogsindustrin. Organisationen har sedan utvecklats till den kemikalieleverantör som de är idag, där de säljer, köper in, processar och distribuerar kemiska produkter till basindustrin i Europa (Wibax, 2021a)

Wibax har fyra huvudsakliga ledord för dess värderingar som ska genomsyra koncernen, i syfte att utveckla en gemensam, stark och långsiktig kultur. Värderingarna är grundade av policys och certifikat, bland andra kvalitetspolicy och ISO 9001. Wibax (2021b) beskriver sina fyra ledord som:

- ***Kunden i fokus***, alla medarbetare ska genom ett gott bemötande tillgodose kundens befintliga och framtida behov
- ***Framåtanda***, med nytänkande och engagemang ska medarbetarna tillsammans med kunderna skapa tillväxt för framtiden
- ***Kvalitet i alla steg***, där kunskap och god ordning ger hög säkerhet, bra miljö och god lönsamhet, vilket resulterar i god kemi.
- ***Delaktighet***, där medarbetarna agerar som ett lag och känner yrkesstolthet samt har möjlighet att påverka sin egen utveckling.

Dessa ledord ligger som grund för koncernens affärsidé och strategi. Wibax affärside är att sälja, köpa in, processa och distribuera kemiska produkter till basindustrin i Europa. Wibax strategi är att ha kunskap och resurser inriktade på flytande kemiska produkter med import av kundanpassade produkter med anpassade logistiklösningar. Till strategin tillhör också att implementera och optimera produkten tillsammans med slutkund (Wibax, 2021b)

Wibax affärssidé, strategi, värderingar, kunskap och marknadsroll samlas i begreppet ”God kemi”. Begreppet innebär kortfattat att ställa högsta krav på säkerhet, kvalitet och miljö (Wibax 2021b). Värderingarna och huvudbegreppet illustreras i Figur 4.



Figur 4: Wibax värdegrund

4.2 Kvalitets- och hållbarhetsarbete

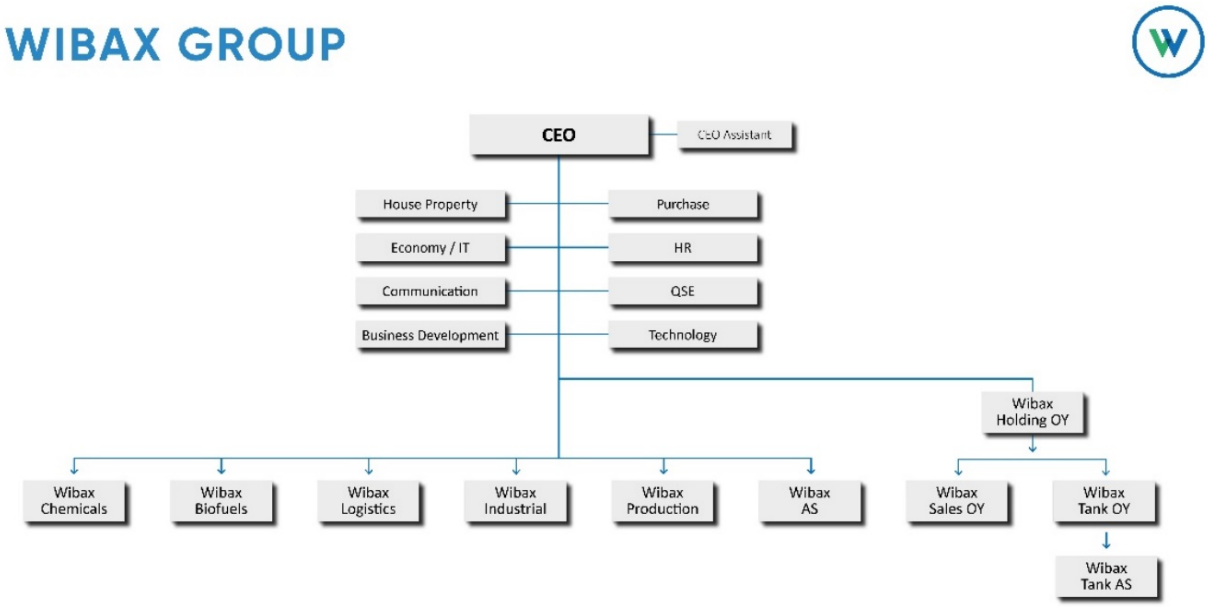
En del av Wibax kvalitets- och hållbarhetsarbete tar sig i uttryck i deras certifiering enligt kvalitets- och miljöledningsstandarderna ISO 9001 och ISO 14001, där de varit certifierade sedan 1998. Genom certifieringarna utvecklar de processer och arbetssätt för ständig förbättring med kunden i fokus (Wibax, 2021c). Wibax har tagit fram en kvalitetspolicy baserat på ISO 9001, som uttrycker att de ska ”genom aktivt samarbete med kunder, leverantörer, kompetenta medarbetare och med styrda och kontrollerade processer ständigt arbeta för att uppfylla krav, behov och förväntningar så att vi bibehåller våra intressenters förtroende” (Wibax, 2020).

För att effektivisera kvalitetsarbetet implementerade Wibax kvalitetsledningssytemet WiFLOW hösten 2019. I WiFLOW kan användaren hantera processer, ärenden i form av exempelvis avvikelser samt dokument så som rutiner med mera. I och med detta har rutiner kommit att utvecklas, fler kvalitetsavvikelser rapporteras in, och processkartläggning har skett för alla de delar av bolaget som har täckts av certifieringen. Vid införandet av WiFLOW fick personalen en genomgång av hur det ska användas och uppmaningen att kontakta QSE vid behov av ytterligare stöd för användandet (Personlig kommunikation med A. Bergvall, 18 februari 2021).

4.3 Organisationsstruktur

Wibax organisationsstruktur förändrades under årsskiftet 2020/2021 för att bättre vara rustad för att i framtiden växa med en stabil och fokuserad bolagsstruktur. Syftet med organisationsförändringen var primärt en mer fokuserad bolagsstruktur och en effektivare organisation. Dessutom bidrog omorganisationen till tydligare gränsdragningar av ansvarsområden.

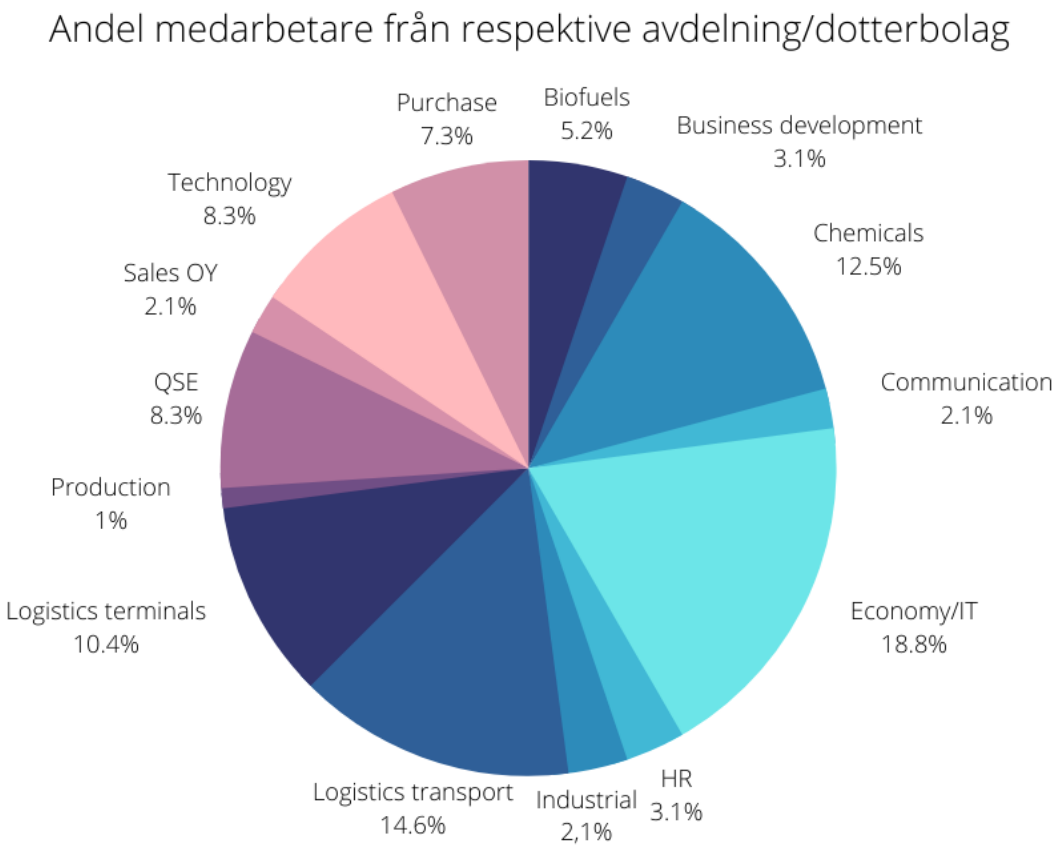
Efter omorganiseringen kom vissa delar av verksamheten att gå från moderbolaget till att bli egna dotterbolag, vilket innebar att dessa redan ingått i de certifikat som täckte moderbolaget. Ett bolag gick även från att vara ett dotterbolag till att bli en avdelning under moderbolaget. För att skapa enlighet inom hela Wibax Group sågs en möjlighet att även inkludera dotterbolagen som inte tidigare ingått i certifikaten. De bolag som inte är certifierade är Wibax Biofuels, Wibax Industrial, Wibax Holding OY, Wibax Sales AS samt terminalerna hos Wibax Logistics. Det dotterbolag som kom att bli en avdelning och därför inte tidigare ingått är Technology. Wibax Holding OY innehåller två delar; Wibax Sales OY som ska täckas av certifieringen, och Wibax Tank OY som redan täcks av ett motsvarande certifikat i Finland. I Figur 5 presenteras Wibax Groups organisationsstruktur med tillhörande avdelningar och dotterbolag.



Figur 5: Wibax Groups organisationsstruktur

Avdelningarna och dotterbolagen består sammanlagt av 96 tjänstemän, exklusive House Property, Wibax Tank Oy och Wibax Tank AS. Baserat på e-postlistan som inkluderar alla

tjänstemän i Piteå samt Wibax Sales OY har ett cirkeldiagram upprättats. Cirkeldiagrammet presenteras i Figur 6.



Figur 6: Fördelning av tjänstemän inom avdelningarna och dotterbolagen hos Wibax Group, exklusive House Property, Wibax Tank Oy och Wibax Tank AS.

5 Medarbetarnas engagemang till ISO 9001 på Wibax

I följande kapitel presenteras studiens resultat och analys med avseende på Wibax införande av ISO 9001. Initialt presenteras en analys av möjligheter och utmaningar för medarbetarnas engagemang baserat på enkätundersökningen, intervjuer och observationer. Därefter redogörs och analyseras de kvantitativa resultaten från enkätundersökningen.

5.1 Möjligheter och utmaningar för medarbetarnas engagemang

Enkätundersökningens öppna frågor, intervjuer samt observationer visade på möjligheter och utmaningar för medarbetarnas engagemang vid implementering av ISO 9001 samt kvalitetsledningssystemet på Wibax. En sammanställning av citaten från kapitlet samt vid vilket tillfälle respondenterna uttryckt dem finns i Bilaga 4. Avsnitten som följer behandlar de olika faktorerna som anses ha påverkan på medarbetarnas engagemang baserat på datainsamlingen och litteraturstudien.

5.1.1 Medvetenhet

Intervjuer, enkätsvar och observationer visar på betydliga skillnader i medarbetares medvetenhet om ISO 9001, huruvida de förstår funktioner i ISO 9001, dess krav och ansvaren som kommer med dem. På Wibax har man arbetat mycket med kvalitetsarbetet och vill att alla i organisationen ska arbeta med kvalitet i alla steg. Kvalitetsledningssystemet WiFLOW, som är tänkt att vara till användning för alla medarbetare, är influerat av ISO 9001-certifieringen och uppbyggt för att överensstämma med kraven och aktiviteten i standarden.

Syftet och betydelsen av ISO 9001 har kommunicerats ut vid interna revisioner som utförs av medarbetare inom QSE, som har utbildning inom och erfarenhet av internrevisioner. Ändamålet med revisionerna har varit att förbättra kvalitetsledningsarbetet på Wibax och öka medvetenheten och kunskapen om kvalitetsledning och ISO 9001 hos medarbetarna. Detta går i linje med vad Boiral (2011), Hiatt (2013) och Prajogo (2011) uttrycker angående betydelsen av kommunikation för medarbetarnas medvetenhet. Vid revisionerna har en till fyra medarbetare från respektive avdelning eller dotterbolag deltagit, vilket innebär att kommunikationen inte nått alla medarbetare på Wibax. Utöver revisionerna genomgår alla medarbetare en introduktionsutbildning online. Wibax kvalitetspolicy som är grundad i enlighet med ISO 9001 kommuniceras ut i korthet under utbildningen. I kvalitetspolicyn betonas kunders krav och förväntningar och att bibehålla deras och andra intressenters förtroende.

Trots de initiativ som Wibax tagit till att förbättra medvetenheten kring ISO 9001 hos samtliga medarbetare visar den kvalitativa datainsamlingen att graden av medvetenhet varierar.

Vid observation av ett kravuppfyllnadsmöte uttryckte en medarbetare med tidigare erfarenhet av arbete med ISO 9001 att:

"Standarden ska inte ses som linjär. Det krävs mycket tid för att förstå hur man ska tolka den. Man kan inte läsa den uppifrån och ner, alla delar hänger ihop och korsar varandra för att uppnå de sju grundläggande principerna för standarden."

En annan medarbetare visade vid en intervju på god medvetenhet om ledningssystemets funktion, arbete med rutiner och kvalitetssäkring. Respondenten arbetar med områden som kräver hög säkerhet och spårbarhet, där kvalitetsbrister kan ge stora konsekvenser, och uttalade följande:

"Jag vet ganska mycket om kraven och syftet med ISO 9001. I stort innebär det väl att vi får en certifiering på att vi har god kvalitet i alla steg och bra spårbarhet. Det hjälper oss även att hitta kvalitetsluckor i organisationen och åtgärda dem."

Respondenten uttrycker förståelse för värdet av kvalitetsledningssystemen samt kraven i ISO 9001, vilket enligt Jang och Lin (2008) är viktigt för den grundläggande medvetenheten hos medarbetare.

Vissa medarbetare hade relativt dålig kännedom om vad ISO 9001 innebar, där en medarbetare medgav att standarden inte är något som den funderar på i sitt dagliga arbete överhuvudtaget. Det indikerar att kvalitetsstandarden inte är integrerad i den dagliga verksamheten för alla medarbetare, något som Jang & Lin (2008) samt Prajogo (2011) understryker är vitalt för att öka medvetenheten. Fyra medarbetare svarade att ISO 9001 är "miljö", vilket indikerar en begränsad medvetenhet för standardens innebörd. Åtta respondenter svarade att ISO 9001 är "kvalitet", vilket kan tolkas som att förståelsen för standarden är begränsad då de inte utvecklade svaret ytterligare. En medarbetare som erkänner sig ha låg medvetenhet sa i samband med en intervju att:

"[Jag] vet att ISO är standarder, men är inte insatt i kraven. Vet att det finns 9001 och 14001. Man ska styra upp saker och ting, rutiner för hur man ska jobba och hantera så att det styrs upp"

Ferreira och Cândido (2021) menar att en vanlig barriär vid implementering av ISO 9001 är just att medarbetare inte förstå kraven och aktiviteterna i ISO 9001, vilket i sin tur kan generera förändringsmotstånd.

Medvetenheten om vilka dotterbolag och avdelningar som täcks av det nuvarande certifikatet i Wibax varierade bland medarbetare. Vid en observation framkom det att medarbetare på ett dotterbolag förmodade att de redan var certifierade, eftersom de genomgått interna revisioner och jobbade i enlighet med standarden. En fråga som ställdes var:

"Förstår jag det rätt att [dotterbolaget] aldrig varit certifierade, inte genomgått en extern revision?"

Observationen indikerar tillsammans med ytterligare exempel, där två respondenter vid enkätundersökningen angav att de var certifierade trots att de inte var det, att medarbetarna hade hög medvetenhet om standarden i sig. Däremot visade observationen tillsammans med de två svaren från enkätundersökningen på låg medvetenhet om nuläget på Wibax och den pågående certifieringen. Kumars m.fl. (2018) meta-analys visar att implementering av ISO 9001 i mindre utsträckning leder till att organisationer ser tydliga förbättringar än vid införande av andra kvalitetsledningssystem, vilket kan bero på att organisationen i fråga redan till stora delar följer standarden innan certifieringen. Då Wibax sedan tidigare varit delvis certifierade kan det bidra till att de följt standarden tidigare också, även i dotterbolag och avdelningar som inte varit certifierade.

Under en observation vid ett kravuppfyllnadsmöte framkom att vissa medarbetare upplevde att de behövde lära sig om ISO 9001 för att kunna besvara hur väl de uppfyllde kraven i standaren. Medarbetare verkade i det fallet initialt ha låg medvetenhet om ISO 9001 och dess krav då en respondent uttryckte att:

"[Det är] svårt för oss som inte känner standarden att veta hur vår verksamhet kopplar till standarden."

Intervjuer och observationer indikerade att låg medvetenhet orsakade att medarbetare inte såg värdet av eller engagerade sig i kvalitetsledningssystemet. Medarbetare uttryckte att de upplevde utmaningar med att svara på frågor och föra en givande diskussion relaterat till kraven i ISO 9001 kopplat till deras verksamhet på grund av bristande kunskap och medvetenhet om standarden. Däremot verkade det finnas bättre förståelse i ett senare skede, efter kraven genomgåtts kopplat till deras verksamhet, då det uttrycktes att:

"Det var bra att gå igenom detta, [vi] behöver jobba mer systematiskt. Det blir bra att få verksamheten certifierad."

Under observationen vid kravuppfyllnadsmötet framkom att medarbetares medvetenhet om krav och aktiviteter i standarden ökade och att kvalitetsbrister i verksamheten kopplat till standarden upptäckts. I och med det uttrycktes även mer positiv inställning till implementeringen av ISO 9001 och kvalitetsledningssystemet. Den förändringen kunde till olika grad upplevas vid samtliga observationer. Däremot närvarade endast ett begränsat antal personer från respektive dotterbolag eller avdelning vid varje kravuppfyllnadsmöte, vilket innebär att förändringen från låg grad av medvetenhet till högre grad berörde vissa medarbetare i organisationen.

I samband med intervju uttryckte en respondent att implementeringen av ISO 9001 kan bidra med fördelen att medvetandegöra hur viktigt Wibax tycker att kvalitetsarbete är. Däremot anser samma respondent inte ha någon hög medvetenhet om kraven och aktiviteterna i ISO 9001 eller användningen av ledningssystemet WiFLOW.

Sammanfattningsvis visar observationer, intervjuer och enkätundersökningen att medarbetare har varierad grad av medvetenhet för ISO 9001. Vissa medarbetare ser inte värdet av standarden utöver uppfyllelse av kundkrav. Andra har god medvetenhet om standarden men begränsad medvetenhet för nuläget på Wibax, eftersom de redan arbetar enligt standarden och därför felaktigt trott att de varit certifierade. Vissa medarbetare känner till delar av standarden men inte hur deras verksamhet har nytta av standarden. En medarbetare menade att Wibax ledning hittills har medvetandegjort att kvalitetsarbete är viktigt genom att certifiera hela verksamheten. Däremot verkar medvetenheten om varför det är viktigt vara generellt låg. Interna revisioner och möten angående uppfyllelse av ISO 9001:s krav har bidragit med att öka medvetenheten, men främst för medarbetare som medverkar vid dessa tillfällen.

5.1.2 Användbarhet

Ur datainsamlingen framkom det variationer i huruvida medarbetarna upplever användbarheten av kvalitetsledningssystemet WiFLOW samt av ISO 9001, vilket Davis (1993) definierar som till vilken grad de upplever att systemet kan bidra till arbetsprestationen.

Flera medarbetare ansåg att standarden var nödvändig och användbar och att den bidrog med riktlinjer kring arbetssätt och ständiga förbättringar. Från enkätundersökningen angav respondenter exempelvis att:

"ISO 9001 innebär att (…) vi kan visa våra kunder att vi har ett arbetssätt och att vi uppfyller kraven enligt standarden. Att vi granskar vår egen verksamhet och ser var vi behöver jobba med förbättringar."

"Det är viktigt för att alla avdelningar kan jobba på samma sätt och har samma system."

"Tydlighet och ansvarsfördelning i organisationen blir mycket bättre, mer faktabaserade beslut, bättre samverkan mellan bolagen, tydligare ledarskap med mer medarbetarengagemang."

"Vi tvingar oss själva att följa det styrdokument som vi beslutat att använda, vilket bidrar till att både företaget och dess personal befinner sig i ständig utveckling."

Medarbetare uttryckte även vid intervjuer och observationer att kvalitetsstandarden är användbar, till exempel vid en intervju:

"Det gör att vi har allt samlat, jobbar på effektivare sätt, sparar pengar. Vi blir effektivare genom att ha bättre styrning på i princip allt vi gör. Är det något som behöver förbättras så har vi årliga revisioner som kan visa på det. Interna revisioner kan vara jobbiga och svåra att hinna med men syftet är ju att man ska bli bättre, vi har ett gemensamt mål som ska uppnås."

Vissa respondenter tyckte inte att standarden bidrog med något särskilt värde utöver att uppfylla kundkrav. Exempelvis i ett fritextsvar från enkäten ställdes frågan:

"Är det någon som faktiskt jobbar med dessa standarder på ett bra sätt?"

Frågan kunde kopplas till bristande medvetenhet, vilket enligt Hiatt (2013) innebär att medarbetare inte förstår varför förändringen är nödvändig och vilka fördelar den kan ge organisationen. Det var dessutom elva medarbetare, 22 procent av respondenterna, som inte svarade på vilka interna fördelar ISO 9001 kan bidra med, möjligtvis för att de inte såg interna fördelar med att implementera standarden. Överlag visade dock intervjuer, observationer och enkätundersökning att många medarbetare såg användbarhet med ISO 9001. Den upplevda användbarheten verkade däremot vara lägre för kvalitetsledningssystemet WiFLOW.

Den nya plattformen för ledningssystemet har varit implementerat i drygt två år. Vid implementeringen fick medarbetare genomgå grundläggande upplärning och uppmanades kontakta QSE ifall problem skulle uppstå. Flera medarbetare verkade vara överens om att förvaring och användande av dokument fungerade bra innan WiFLOW implementerades. Medarbetarna berättade att det gick att spara rutiner och dokument på en gemensam server som de på dotterbolaget/avdelningen hade tillgång till. Vid en intervju uttrycktes det att:

".. innan WiFLOW funkade det ändå, hade rutiner och sådant på servern. Men WiFLOW är bra som portal, bra att man hittar mer för hela organisationen på samma ställe, kan hitta kedjor och process för hur saker ska gå till över organisationen."

Andra medarbetare tycker att sättet att lagra dokumentation inte fungerade optimalt förut, då de jobbat med att spara dokument i mappar som bygger upp till enorma trädstrukturer, vilka kan vara svårhanterliga. Flera ansåg att det inte fungerade optimalt i dagsläget heller då medarbetare samlar dokument i Teams, där de inte har någon tydlig överenskommen struktur. Medarbetare har fått höra att de får lägga upp dokumentstrukturen som de vill i Teams, vilket då ska ha föranlett att det är på god väg att byggas upp i samma svårhanterliga trädstrukturer som de tidigare försökt komma ifrån. Medarbetare menade på att användbarheten skulle öka om någon strukturerade upp dokumentlagringen i Teams. I dagsläget har Wibax ledning tagit ett beslut att styrande dokument ska lagras i WiFlow medan lagringsplats av operativa dokument är valfritt. Utan en tydlig struktur uttrycktes viss oro över den externa revisionen, då medarbetare vid observation sa att:

"Jag ser framför mig att det blir jobbigt om man blir efterfrågade vid en revision att visa upp ett visst dokument, men det kan ju finnas i G:, Teams eller i CRM. Vi ska ju kunna ha koll på det också"

Vid diskussion om både ISO 9001 och ledningssystemet WiFLOW uppkom det upprepade gånger tankar kring administration och dokumentation. Under en observation ställdes frågan:

"Ställer standarden krav på att man ska dokumentera allt man gör? Man kan ju inte dokumentera allt man gör."

Frågan i sig tyder på att medarbetaren inte ser värdet och syftet med dokumentationen utöver att det är ett krav. Enligt Jang och Lin (2008) är det viktigt att medarbetare förstår varför organisationen ska lyckas med implementeringen av ISO 9001. Att medarbetare inte ser värdet och syftet med förändringen, varför den behövs för företaget, grundas enligt Hiatt (2013) ofta i en bristande medvetenhet. Ytterligare en medarbetare uttryckte att den använde WiFLOW, men att det upplevdes bli för mycket administration gällande kvalitetsarbetet, vilket sänkte upplevelsen av användbarheten. En annan medarbetare uttryckte att:

"Det känns som att det blir mycket administrativt i och med WiFLOW (…). Det blir överbelastning på administrativt jobb och känns som att det bara är mer och mer som man ska knappa in snarare än att det ger något värde."

Jang och Lin (2008) menar att medarbetare behöver se värdet av ledningssystemet och standarden utöver krav på dokumentation och externa revisioner för att implementationen ska bli lyckad. Flera medarbetare verkar uppleva att standarden mer syftar till att föra dokumentation än att stödja arbetssätt och upplever därför lägre användbarhet av ISO 9001 och WiFLOW. Att medarbetare inte personligen ser värdet kan enligt Hiatt (2013) leda till lägre förändringsbenägenhet.

Under intervjuer har det framkommit önskemål om att medarbetarna borde få vara med och tycka till om funktionerna i ledningssystemet innan ett nytt system införs. På så sätt menade de att en sådan förändring skulle resultera i högre användbarhet. Exempelvis kunde medarbetarna få lämna åsikter om vad som är värdefullt att ha med i ett ledningssystem och vilka egenskaper som är viktiga för att göra systemet så användbart som möjligt. Hiatt (2013) betonar att medarbetare bör vara delaktiga i förändringar för att de ska vilja förändras, och Hackman och Oldham (1976) samt Uluskan m.fl. (2018) menar att delaktighet i beslut också stärker ansvarskänslan.

Vid en observation framkom det att vissa delar av Wibax inte utnyttjar WiFLOWs fulla kapacitet. En del medarbetare och vissa dotterbolag eller avdelningar förvarar dokument och hanterar förfrågningar på den gemensamma servern, som de gjorde innan WiFLOW implementerades. Exempelvis framkom i intervju att:

"[Jag] använder inte WiFLOW så jättemycket. Jobbar mycket med Excel, vi har eget system som vi har byggt upp själv"

Observationer och intervjuer indikerar att medarbetare som upplevde WiFLOW som användbart i deras dagliga arbetsuppgifter använde ledningssystemet minst en gång i veckan, annars inte. Detta stämmer överens med Prajogos (2011) forskning, att ISO 9001 måste integreras i den dagliga verksamheten för att lyckas implementera standarden.

Vissa medarbetare på dotterbolag och avdelningar såg användbarheten i WiFLOW rent teoretiskt, men använde det inte i praktiken. Under en observation sades att:

"Vi har börjat använda mallar och rutiner men har inte använt de som de ska hittills"

Att vissa medarbetare besitter kunskap men ändå inte använder den kan enligt Hiatt (2013) grundas i bristande förmåga hos medarbetaren att implementera nya färdigheter och beteenden, och därmed omsätta kunskap till handling.

WiFLOW kan användas till att bland annat upprätta rutiner, något som används i varierande grad bland medarbetare. En respondent som var positivt inställd till användbarheten med både ledningssystemet och ISO 9001 uppgav att:

"Det är en puckel man ska över i början när man ska börja med att införa rutintänk och så. När man väl fått in tänket är rutiner jättebra."

Andra medarbetare med positiv inställning till användbarheten i ledningssystemet nämnde att de använder WiFLOW till att följa rutiner, dokumentation, avvikelsehantering, uppföljning och processer. En respondent menade att en av fördelarna med WiFLOW är möjligheten att hitta dokument, rutiner och processer från hela organisationen i systemet, något som krävde mer handpåläggning innan WiFLOW implementerades.

Sammanfattningsvis visar observationer, intervjuer och enkätundersökningen på att de flesta medarbetare på Wibax upplever ISO 9001 som mycket användbart, men inte WiFLOW i samma omfattning. De medarbetare som däremot upplevde låg användbarhet av standarden tycks också ha låg medvetenhet om kvalitetsledningssystemet och standarden. Vissa medarbetare menar att de inte ser värdet med standarden och kvalitetsledningssystemet, vilket leder till låg grad av vilja och därmed en negativ attityd. Andra fall där medarbetare uttryckte att användbarheten av WiFLOW var låg kunde kopplas till en begränsad förmåga att omsätta kunskap till handling. En del medarbetare uppgav att det har blivit enklare att hitta dokument från andra dotterbolag och avdelningar, samtidigt uttryckts förvirring angående hur dokument ska sorteras i olika system. Låg upplevd användbarhet kunde även kopplas till att medarbetare inte upplever WiFLOW som användbart i deras dagliga arbete.

5.1.3 Användarvänlighet

Intervjuer, observationer och enkätundersökningen visade att medarbetare är relativt överens angående ledningssystemets, WiFLOWs, användarvänlighet. Det vill säga huruvida de upplever att systemet kommer att vara enkelt att använda och inte orsaka fysisk och mental ansträngning (Davis, 1993). Överlag uttrycktes negativ uppfattning om användarvänligheten avseende hastighetem och buggar. Däremot uttrycktes även åsikter om att WiFLOW har flera funktioner som gör att det är enkelt att använda ur andra aspekter.

Vid intervju angav en respondent att WiFLOW är ”medelsvårt” att använda. Orsaker var bland annat att systemet är för trögt och går för långsamt för att man ska vilja använda det ofta och för att systemet ska underlätta ens arbete. Flera medarbetare menade att den låga användarvänligheten lett till att ledningssystemet sällan används. Detta motsäger Davis (1993) som menar att användarvänligheten har en relativt låg påverkan på det faktiska användandet. Däremot menar Davis att användarvänligheten har en betydande påverkan på användbarheten, vilket kan vara vad som indirekt uttrycks i detta fall. Respondenter har nämnt att det går långsamt att skriva rapporter och dokument, samt att det tar längre att skriva en riskavvikelse än vad det tar att direkt lösa problemet. Under en observation framkom problem med användarvänligheten av WiFLOW i situationer som kräver effektivitet. Ledningssystemet har fungerat för långsamt för att det ska kunna användas för att skriva i dokument medan man exempelvis talar med en kund. Respondenten uttryckte att:

"WiFLOW har ungefär samma hastighet som en glaciär. WiFLOW hade kunnat vara kanonbra om det var snabbare, men det är segt och inte anpassat. Ibland undrar man, vad är syftet med ett program? Det ska ju underlätta för den som ska använda det. Allt ska dokumenteras, annars kommer man inte vidare. Sitter man i telefon, ska man samtidigt kunna anteckna i programmet och kunden ska inte märka något. Så funkar det inte, jag skulle aldrig ens komma på tanken att använda WiFLOW samtidigt. Då får man skriva in i WiFLOW efteråt."

Utöver att medarbetare upplevde systemet som för långsamt för daglig användning har respondenter även uttryckt att deras bild av användarvänligheten blivit negativ till följd av buggar och tekniska problem. Vid en observation uttrycktes det att medarbetare blivit utkastade och avaktiverade flera gånger vid användning av WiFLOW. En respondent menade vid en intervju att WiFLOW inte är användarvänligt eftersom det finns vissa buggar, exempelvis då man ska godkänna vissa dokument så är det inte möjligt eftersom systemet säger att någon är inne och arbetar i dokumentet. Respondenten gissade att det kan handla om att en person inte sparat dokumentet efter ändringar gjorts, eller att man glömt klicka ner sidan på datorn.

Vid en intervju framkom det att det initialt har varit problem med systemet då det introducerades. Ytterligare en respondent angav att det från början var svårt att söka dokument när många har egna individnummer som kan vara svåra att hitta. Samma respondent sade däremot att:

"Har aldrig riktigt börjat med [att använda] WiFLOW, gamla hundar har svårare att sitta. Men kommer man in i det och börjar jobba med det så är det väl enklare, handlar nog mer om den som sitter bakom spakarna."

Det framkom dock från flera respondenter att användarvänligheten har blivit bättre efterhand, huruvida det är till följd av att systemet förbättrats eller att respondenterna i fråga har övat på att använda systemet var dock ovisst. Enligt Hiatt (2013) är ett steg mot att överkomma förändringsmotstånd att skapa kunskap. Kunskap kommer ur att använda nya verktyg och lär sig de färdigheter som krävs för förändringen, och kan vara det som skett i detta fall.

En annan respondent uttryckte att det finns många fördelar med WiFLOW även om det ibland blir onödigt segt, och sade att:

”Sökfunktionen för att hitta ett dokument är bra och fungerar även om man inte vet vad dokumentet heter men vad det handlar om. Det är väldigt enkelt att sortera och filtrera ärenden för att hitta det man söker och analysmotorn som finns gör att det väldigt enkelt går att få fram statistik”

Ytterligare en respondent menade att dokumenthanteringen i WiFLOW underlättar det dagliga arbetet, och uttryckte att:

”Det är enkelt att skapa enhetliga dokument, exempelvis rutiner, riktlinjer eller processer, eftersom man kan välja att arbeta utifrån fasta mallar där layout och teckensnitt redan är förvalt. Det blir även enklare vid olika uppgifter, som vid en skyddsrond, att fylla i en redan färdig mall, och vi får på så vis mer styrning”

Sammanfattningsvis visar observationer, intervjuer och enkätundersökningen på att de flesta medarbetare på Wibax upplever att WiFLOW är långsamt och har upplevt buggar vid användandet. Flera medarbetare påtalar även att deras egen förmåga och kunskap är låg i samband med den upplevda användarvänligheten. Andra uttrycker att den upplevda användarvänligheten höjts i samband med att deras förmåga och kunskap höjts. Det har uttryckts positiva aspekter för användarvänligheten, framför allt avseende dokumenthantering och enhetlighet.

5.1.4 Attityd

Intervjuer, observationer och enkätsvar indikerar att medarbetares attityd varierar, det vill säga huruvida de upplever negativa eller positiva känslor (Fishbein & Ajzen, 1975) gentemot ISO 9001 och ledningssystemet. Kvalitetsarbetet har kommit att få en allt mer betydande roll på Wibax, då både organisationen i stort samt QSE har expanderat. Antalet anställda på QSE har fördubblats sedan 2015, vid den första implementeringen av ISO 9001 på Wibax arbetade endast en person med kvalitetsarbete. Från enkätundersökningen framgick negativa attityder gentemot ISO 9001 där flera menade på att standarden är ”stel” medan en annan respondent ifrågasatte om det faktiskt är någon som arbetar med standarden på ett bra sätt. I enkätundersökningen uttryckte en respondent att:

”ISO 9001 är svammel, för att vara ärlig. Ett certifikat som implementeras främst för att kunder/leverantörer kräver det, men ger lite i övrigt”

De negativa attityder kan härledas till bristande medvetenhet som enligt Hiatt (2013) kan uttryckas i att medarbetare inte förstår varför förändringen behövs, vilket samtliga negativa attityder verkade grunda sig i. Detta överensstämmer med studier av Jang och Lin (2008), som visar på att medvetenhet leder till att medarbetare ser värdet i standarden. Detta kan i sin tur enligt Briscoe m.fl. (2005) koppla samman till att användningen av standarden blir långsiktig.

Flera medarbetare angav att ISO 9001 är något Wibax måste ha, medan en annan angav att det är obligatoriskt. Det kan indikera på en negativ attityd i form av att det är ett krav snarare än något värdegivande, eller en positiv attityd om det innebär att medarbetaren tycker standarden är viktig för organisationen. En respondent menade att det är något Wibax måste ha för att kunna leverera bra värde till kunder, vilket indikerar på en positiv attityd ur samma perspektiv.

Andra medarbetare indikerade positiva attityder gentemot ISO 9001, då respondenter bland annat uttryckte att ISO 9001 är ”effektivt”, ”nödvändigt”, ”jätteviktigt” och ”resurssparande”. En respondent som indikerade mycket positiv attityd sa att:

”ISO 9001 är kärlek”

Effektivitet har varit ett återkommande begrepp i svar från observationer, intervjuer och enkätsvar. Vid intervjuer talade respondenter om att man blir effektivare genom bättre styrning tack vare standarden och att man kan arbeta på ett effektivare sätt. Ytterligare en återkommande uppfattning är att ISO 9001 bidrar till att alla inom företaget är med och strävar åt samma håll. Flera medarbetare uttrycker att standarden är hjälpsam för att skapa ett gemensamt mål som ska uppnås, att en överenskommen strävan finns internt, samt att alla är med på samma bana. Vid en observation uttryckte olika medarbetare att:

”[Det är] bra att öka förståelsen, nu när vi är så stort företag är det viktigt att alla kommer upp på samma nivå och att alla samverkar”

”Kvalitetstänket måste vara synkat hela vägen upp. Man måste se att kvalitet i varje steg ska gå hela vägen upp”

Medarbetarnas åsikter är i linje med Uluskan m.fl. (2018), vilka menar att den allra viktigaste framgångsfaktorn vid implementering av ett kvalitetsledningssystem är att alla inom organisationen arbetar åt samma håll. Från datainsamlingen går att uttyda en koppling mellan

attityd och upplevd användbarhet, då samma respondenter som uppvisat en positiv attityd även har tyckt att ISO 9001 samt WiFLOW är användbart och vice versa. Detta överensstämmer med Davis (1993) studie, vilken visar att attityd påverkas av användbarhet. Däremot går det inte i detta fall att uttyda om det är hög upplevd användbarhet som bidrar till en positiv attityd eller vice versa.

Exempel som stärker kopplingen mellan attityd och upplevd användbarhet är där en respondent anger att ISO 9001 bidrar med kvalitet i alla steg, spårbarhet samt att hitta luckor i kvalitetsarbetet på Wibax. ”Kvalitet i alla steg” som är ett av Wibax fyra ledord har nämnts av flera respondenter, vilket tyder på att organisationens ledning har lyckats genomsyra verksamheten med värderingen. Samma respondent uttryckte att både ISO 9001 och WiFLOW blir allt viktigare i organisationen och att det är hjälpsamt för arbetet. Respondenten uttryckte i samband med diskussion om standarden och kvalitetsledningssystemet att:

”Det finns många fördelar med att få in kvalitetstänket, (…) det fyller en viktig funktion”

Citatet indikerar en hög upplevd användbarhet samt attityd. Samma medarbetare uttrycker dock en låg upplevd användarvänlighet av WiFLOW, och därför lägre grad av användbarhet. Då liknande mönster gått att utläsa från ytterligare observationer och intervjuer indikerar det att attityd till större grad är sammankopplad mot användbarheten än användarvänligheten, vilket även överensstämmer med studierna av Davis (1993).

Sammanfattningsvis visar observationer, intervjuer och enkätundersökningen på att medarbetares attityd gentemot ISO 9001 och kvalitetsledningssystemet varierar. Medarbetare med negativ attityd ser ofta inte värdet med standarden eller ledningssystemet, vilket kan bero på bristande medvetenhet. Flera medarbetare som indikerat positiv attityd påtalar också hur viktigt det är att alla inom organisationen arbetar åt samma håll. Ur datainsamlingen kan det ses att attityden påverkar den faktiska användningen av ISO 9001 och WiFLOW, samt att medvetenheten påverkar attityd, användarvänlighet och användbarhet. Det är däremot svårt att utläsa på vilket sätt attityd påverkar och påverkas av användarvänlighet och användbarhet. Exempelvis att medarbetare upplevde hög användbarhet för standarden och ledningssystemet, låg användarvänlighet men ändå positiv attityd. Däremot använde inte medarbetaren systemet till stor grad. Attityden verkar således påverkas av användbarheten, men för att medarbetare faktiskt ska använda systemet måste även användarvänligheten vara någorlunda hög.

5.1.5 Ansvarskänsla

Generellt indikerade medarbetare på hög upplevd ansvarskänsla kopplat till kvalitetsarbetet på Wibax. Majoriteten av medarbetare uttrycker att de känner sig personligt ansvariga för att uppnå kvalitetsmål och resultat relaterade till ISO 9001 och till kvalitetsarbetet, vilket är i linje med Hackman och Oldhams (1976) definition av ansvarskänsla.

Vid enkätundersökningen uttalade flera medarbetare att de bidrar till kvalitets- och förbättringsarbetet på Wibax, bland annat genom att implementera arbetssätt, rutiner, processer, tydligare arbetsfördelning, arbetar med kvalitetsförhöjande åtgärder vid produktion. Vid intervjuer och observationer märktes att de medarbetare som upplevde en hög ansvarskänsla ofta hade ett särskilt ansvarsområde för något relaterat till kvalitetsarbetet. Vid intervjuer sade medarbetare genomgående att de känner betydande ansvar för kvalitetsarbetet. En respondent uttryckte att:

"Jag känner stort ansvar för kvalitetsarbetet och behöver kunna kontrollera produkterna och leveranserna samt spårbarheten för att alltid hålla kvaliteten uppe. Det är jätteviktigt."

De medarbetare som visade på lägre grad av upplevd ansvarskänsla uttryckte bland annat att de inte vet hur de bidrar till kvalitetsarbetet och att det är tveksamt om de faktiskt bidrar. Vid observationer framkom bitvis oklarheter för vilka som ansvarade för vilka delar relaterat till krav och aktiviteter i ISO 9001. Exempelvis sade en respondent att:

"Vi har pratat om att ta fram en process, vet inte om det är gjort"

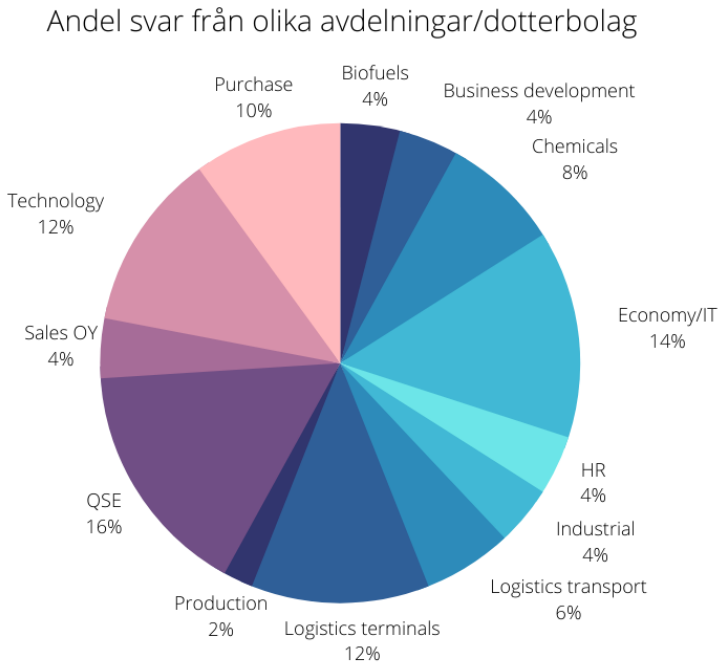
Under observationer uttryckte medarbetare att de kommit överens om att vissa saker ska utföras i enlighet med ISO 9001, men att ansvarsområdet inte blivit tydligt fördelat till en enskild medarbetare och att det därför inte blivit utfört. Ett sätt att engagera medarbetare är genom att fördela ansvarsområden och på så sätt bidra till delaktighet och ansvarskänsla (Hackman & Oldham, 1976). Delaktighet är ett av Wibax fyra ledord som ska genomsyra verksamheten, det är därför extra viktigt att alla medarbetare upplever delaktighet.

Sammanfattningsvis visar observationer, intervjuer och enkätundersökningen på att de flesta medarbetares ansvarskänsla för kvalitetsarbetet på Wibax är hög. Det kan grunda sig i att Wibax

ledning, som nämnt i avsnitt 5.1.1 Medvetenhet, tydligt kommunicerat att kvalitetsarbete är viktigt för organisationen. De få fall av låg upplevd ansvarskänsla kunde kopplas till bristande delaktighet och oklar uppdelning av ansvarsområden.

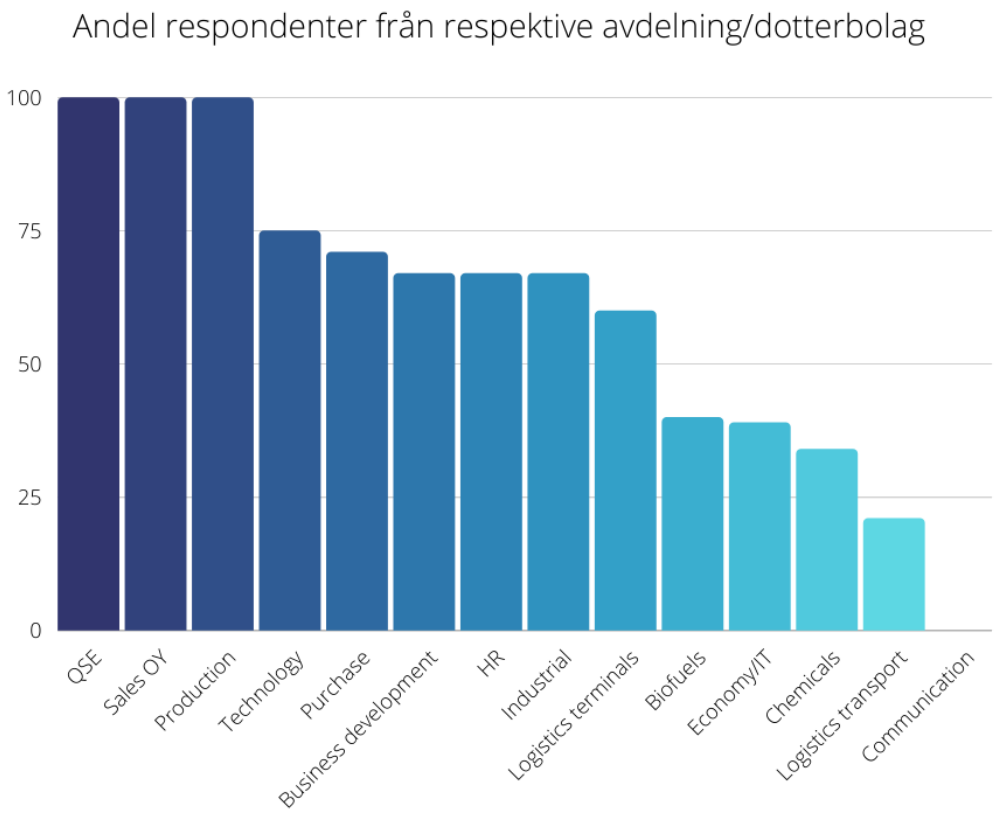
5.2 Kvantitativa resultat

Enkäten distribuerades till 96 tjänstemän på Wibax via e-post. Enkäten fick totalt 50 svar, varav 48 svar var kompletta. Det innebär en svarsfrekvens på 50 procent. Medarbetare från Wibax samtliga avdelningar och dotterbolag förutom Communication besvarade enkäten. Av de 48 respondenterna var det 28 stycken (58 procent) som ingick i certifierade dotterbolag och avdelningar sen tidigare och 20 stycken (42 procent) som inte ingick i certifierade dotterbolag och avdelningar. De avdelningar och dotterbolag som stod för störst andel respons av enkäten var QSE, Economy/IT, Technology, Logistics Terminals och Purchase. Att QSE stod för störst andel svar kan förklaras av att det är där examensarbetet utförs, samt att de är drivande i implementeringen av ISO 9001. I Figur 7 illustreras vilken andel av den totala mängden svar som kommer från respektive avdelning och dotterbolag.



Figur 7: Cirkeldiagram över andelen svar fördelat över avdelningar och dotterbolag

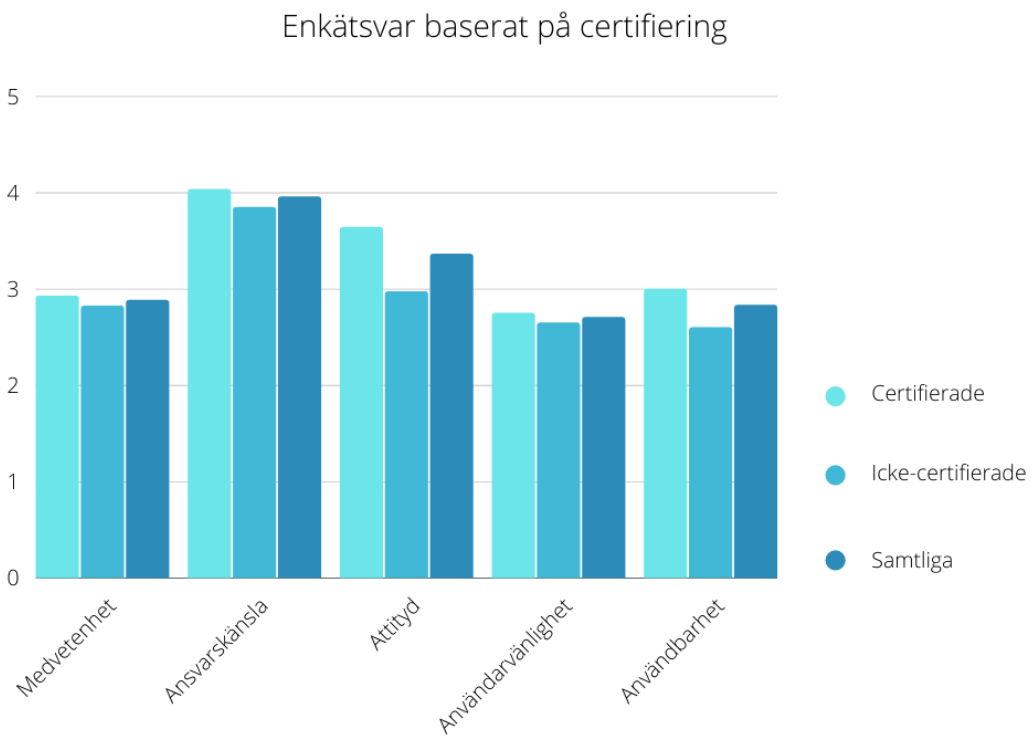
Svarsfrekvensen varierade mellan de olika avdelningarna och dotterbolagen, alla tjänstemän i QSE, Sales OY och Production besvarade enkäten. I Figur 8 illustreras andelen respondenter från respektive avdelning och dotterbolag i ett stapeldiagram.



Figur 8: Andel enkätsrespondenter från respektive avdelning och dotterbolag

5.2.1 Sammanställning av faktorer

Baserat på litteraturstudien och den kvalitativa analysen framkom det att medarbetarnas engagemang främst påverkades av fem faktorer: Medvetenhet, Ansvarskänsla, Attityd, Användarvänlighet och Användbarhet. Respondenternas enkätsvar summerades för de avdelningar och dotterbolag som tidigare certifierats respektive de icke-certifierade och en total som visar samtliga. Vilka enkätsfrågor som grupperades under vilka faktorer kan ses i Tabell 3. För varje enskild faktor beräknades ett medelvärde, vilket presenteras i Figur 9.



Figur 9: Enkätsvar på en Likert-skala mellan 1-5 grupperat efter certifiering

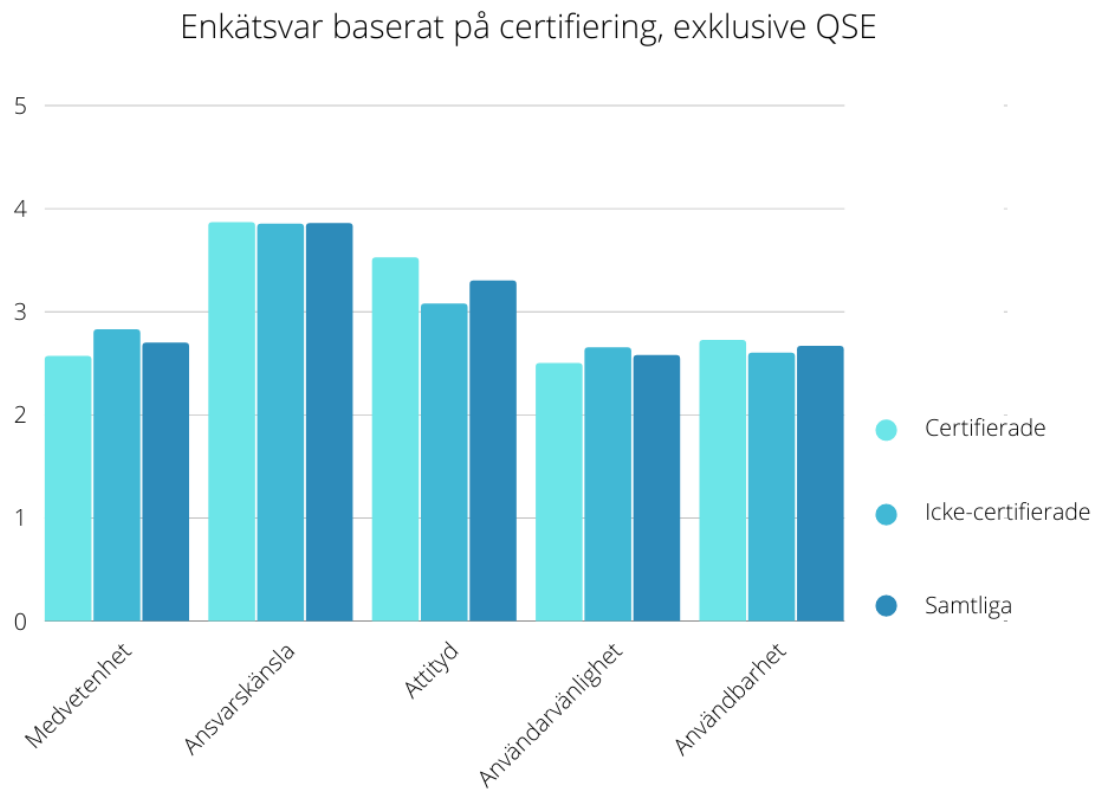
Resultatet visar på vissa skillnader mellan certifierade och icke-certifierade avdelningar och dotterbolag. Hos de certifierade är Användarvänligheten hos ledningssystemet det som fått lägst poäng (2,75), följt av Medvetenhet (2,92) och Användbarhet (3,00). Bland icke-certifierade avdelningar och dotterbolag är Användbarhet lägst, följt av Användarvänlighet och Medvetenhet. Det går dessutom att uttyda att de tre lägst rankade faktorerna är något lägre bland icke-certifierade än certifierade. De icke-certifierade avdelningarna och dotterbolagen gav lägre poäng till samtliga faktorer än vad de certifierade gjorde. Särskilt tydlig skillnad är det i Attityd, där snittet för certifierade är 3,60 medan det för icke-certifierade i snitt är 3,00. Attityd är den enda faktor vars skillnad mellan certifierade och icke-certifierade är statistiskt signifikant på en 5%-signifikansnivå, med ett P-värde mindre än 0,05. Resultatet från ANOVA kan ses i Tabell 4.

Tabell 4: ANOVA-tabell som visar signifikant skillnad för faktorn Attityd mellan certifierade och icke-certifierade dotterbolag och avdelningar, beräknad inklusive QSE

ANOVA Table for Inkl. QSE Attityd tot by Inkl. QSE Certifierade sen tidigare

Source	*Sum of Squares*	*Df*	*Mean Square*	*F-Ratio*	*P-Value*
Between groups	5,20372	1	5,20372	9,51	0,0034
Within groups	25,1661	46	0,547089		
Total (Corr.)	30,3698	47			

Respondenternas enkätsvar, exklusive den avdelning som driver kvalitetsarbetet som examensarbetet omfattar, QSE, sammanställdes i ytterligare ett stapeldiagram vilket kan ses i Figur 10. QSE är certifierade sedan tidigare och representerade den högsta andelen svar från en avdelning eller dotterbolag. Då deras responser exkluderades ur sammanställningen framgår resultat som skiljer något från enkätsvaren i Figur 9.



Figur 10: Enkätsvar på en Likert-skala mellan 1-5 grupperat efter certifiering, exklusive avdelningen QSE

Efter QSE exkluderats ur enkätsvaren ser skillnaderna mellan icke-certifierade och certifierade dotterbolag och avdelningar annorlunda ut. Användarvänlighet är fortfarande den variabel som fått lägst poäng av certifierade bolag (2,50), med ännu mindre skillnad från Medvetenhet (2,57), återigen följt av användbarheten (2,73). Bland icke-certifierade är ordningen fortfarande densamma; Användbarhet följt av Användarvänlighet och Medvetenhet.

I Figur 10 går det, till skillnad från Figur 9, att utläsa att både den upplevda medvetenheten och användarvänligheten är något lägre rankade hos certifierade avdelningar och dotterbolag än hos icke-certifierade. Dock är skillnaden inte heller här statistiskt signifikant. Då QSEs svar exkluderats är det ännu mindre skillnad mellan certifierade och icke-certifierade på de flesta

kategorier. Däremot har Attityd även här fått högre poäng bland certifierade (3,52) än icke-certifierade (3,08). Även i detta fall, då QSE har exkluderats, är Attityd den enda faktor som visar statistiskt signifikant skillnad på en 5%-signifikantnivå mellan certifierade och icke-certifierade dotterbolag och avdelningar. Resultatet från ANOVA kan ses i Tabell 5.

Tabell 5: ANOVA-tabell som visar signifikant skillnad för faktorn Attityd mellan certifierade och icke-certifierade dotterbolag och avdelningar, beräknad exklusive QSE.

ANOVA Table for Exkl. QSE Attityd tot by Exkl. QSE Certifierade sen tidigare

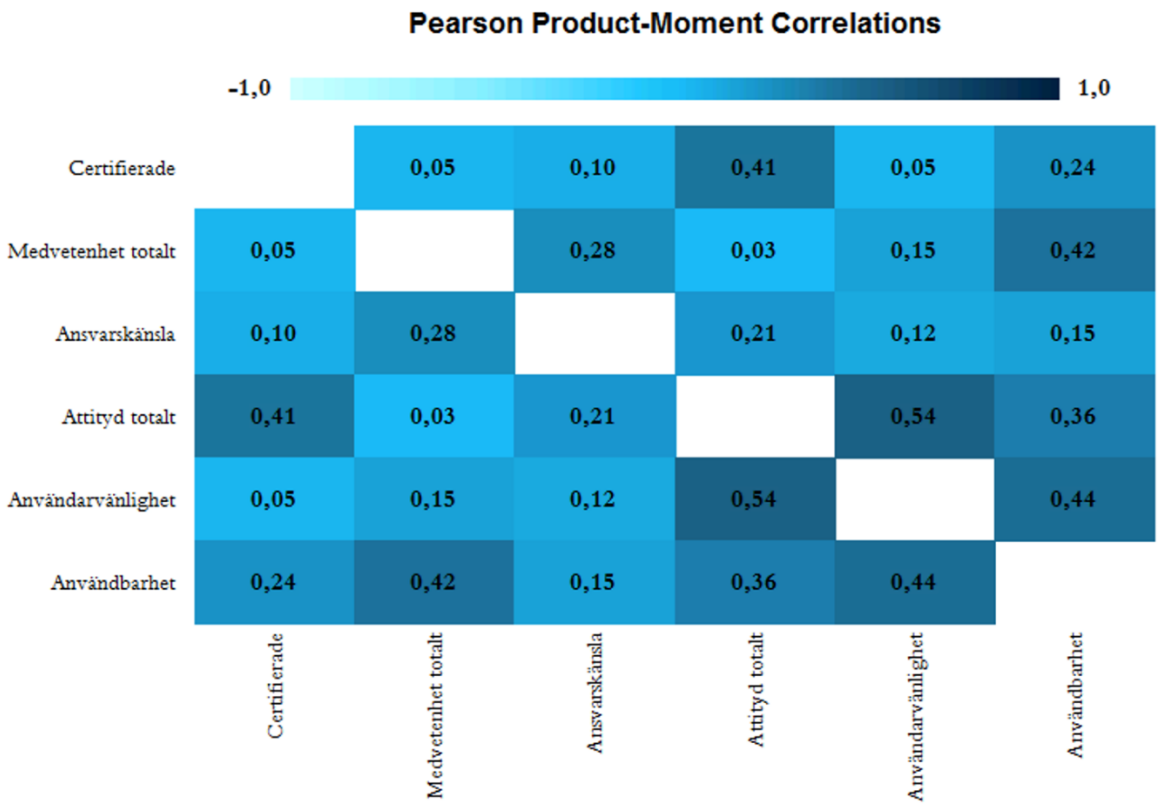
Source	*Sum of Squares*	*Df*	*Mean Square*	*F-Ratio*	*P-Value*
Between groups	3,6862	1	3,6862	6,44	0,0151
Within groups	22,8852	40	0,572131		
Total (Corr.)	26,5714	41			

Avsaknaden av skillnad mellan certifierade och icke-certifierade dotterbolag och avdelningar gällande de flesta faktorerna är anmärkningsvärt. Det var förväntat att de certifierade skulle ha högre värde avseende faktorerna Ansvarskänsla samt Medvetenhet och därmed också högre Användarvänlighet och Användbarhet. Det förväntades eftersom de genomgått externa revisioner samt arbetat med ISO 9001 under lång tid. Dock har intervjuer och observationer indikerat att deltagande vid interna revisioner har genererat högre medvetenhet. Eftersom samtliga dotterbolag och avdelningar har inkluderats i de interna revisonerna kan det bidra till att det inte skiljer särskilt mellan de certifierade och icke-certifierade.

I båda figurerna går att se att Medvetenhet har rankats till ett värde lägre än tre. Enligt Hiatt (2013) indikerar det en barriär för förändringen, i detta fall implementeringen av ISO 9001 och användningen av ett nytt kvalitetsledningssystem. Ansvarskänslan var däremot hög för samtliga avdelningar och dotterbolag, oavsett tidigare certifiering, vilket är den viktigaste förutsättningen för att arbetet med standarden ska bli långsiktigt hållbart (Hackman & Oldham, 1976; Uluskan, m.fl., 2018).

5.2.2 Multivariat analys

Här inkluderas faktorerna som beskrivits i avsnittet ovan, samt huruvida respondenterna ingått i ett certifierat dotterbolag eller avdelning, vilket tillsammans utgör variablerna som ligger till grund för analysen. Korrelation mellan de olika variablerna: Certifierade, Medvetenhet, Ansvarskänsla, Attityd, Användarvänlighet och Användbarhet kan utläsas i Figur 11.



Figur 11: Korrelationsmatris som visar de olika korrelationerna mellan faktorerna

I matrisen kan korrelationer mellan variablerna utläsas, där värden mellan 0,3–0,5 innebär en svag korrelation och 0,5–0,7 innebär att variablerna är tydligare korrelerade. Det starkaste sambandet kan uttydas mellan attityden hos medarbetare och användarvänligheten av kvalitetsledningssystemet, där en korrelation kan utläsas med värdet 0,54. I fallande storleksordning visas även svaga samband mellan Användarvänlighet och Användbarhet, Medvetenhet och Användbarhet samt Attityd och huruvida de varit certifierade innan eller inte. Alla dessa samband ligger mellan 0,41–0,44 vilket är i det övre spektrumet av svag korrelation. Attityd och Användbarhet ligger i det nedre spektrumet av svag korrelation.

Analysen av enkätundersökningens reliabilitet med hjälp av Cronbachs alfa visade att resultaten är pålitliga. För att ett mätinstrument, exempelvis en enkätundersökning, ska kunna anses pålitlig bör alfa vara mindre eller lika med 0,7. Cronbachs standardiserade alfa blev i detta fall 0,65, vilket kan ses i Tabell 6.

Tabell 6: Beräkning av Cronbachs standardiserade alfa i programmet Statgraphics Centurion

Item Reliability Analysis

Variable	*Count*	*Sample Mean*	*Std. Deviation*
Certifierade sen tidigare	48	0,583333	0,498224
Medvetenhet	48	2,88542	1,09758
Ansvarskänsla	48	3,95833	0,966642
Attityd	48	3,36458	0,803844
Användarvänlighet	48	2,70833	1,03056
Användbarhet	48	2,83333	0,833688
Sum	48	16,3333	3,19297

Cronbach's alpha (standardized) = 0,649409 (95% lower confidence bound = 0,55236)

Den tydliga korrelationen mellan Användarvänlighet och Attityd motsäger till viss del Davis (1993) som menar att användbarhet har större påverkan på attityd än användarvänlighet. Däremot visar Davis studie att användarvänligheten påverkar användbarheten, vilket stärks i det här fallet då Användbarhet och Användarvänlighet har en korrelation. Likt resultaten från den kvalitativa undersökningen visar den kvantitativa undersökningen på samband mellan Attityd, Användbarhet och Användarvänlighet. Det är emellertid svårt att urskilja på vilket sätt de tre faktorerna påverkar varandra. Att även Medvetenhet och Användbarhet har en korrelation kan indikera att medarbetare som har god kunskap om ISO 9001 och kvalitetsledningssystemet även finner det mer användbart.

6 Så lyckas organisationer implementera ISO 9001

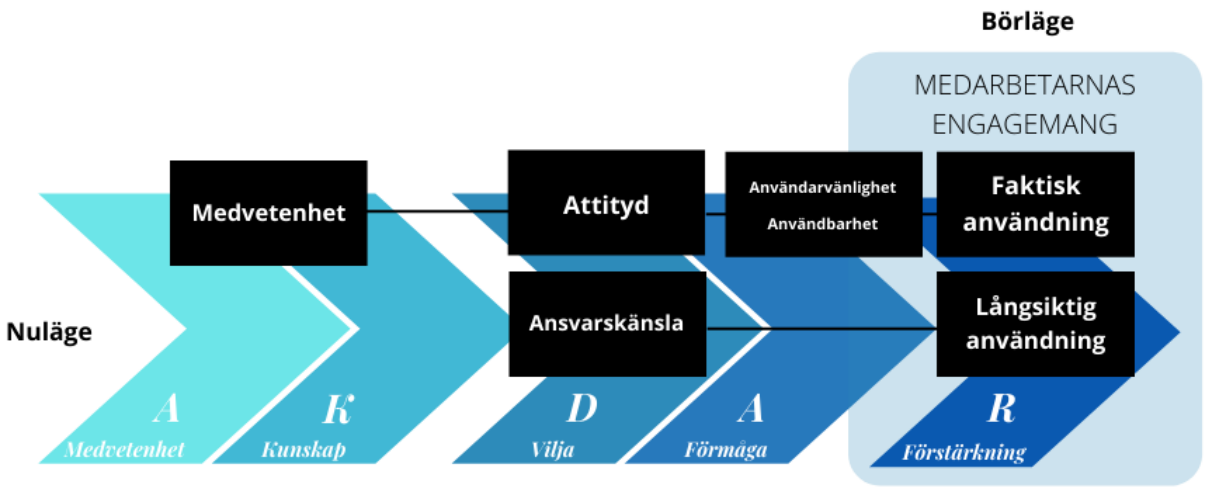
I följande kapitel presenteras studiens resultat och analys med avseende på hur organisationer kan lyckas att implementera ISO 9001, med hjälp av medarbetarnas engagemang.

Fallstudien på Wibax har bidragit med nya perspektiv till hur samverkan sker bland de olika faktorerna påverkar medarbetares engagemang: Medvetenhet, Användarvänlighet, Användbarhet, Attityd och Ansvarskänsla. I vissa fall visade både kvalitativ och kvantitativ datainsamling på exempel som motsäger Davis (1993) angående att användarvänlighet inte skulle ha särskild påverkan på huruvida medarbetaren använder innovationen, i detta fall kvalitetsledningssystemet, eller inte. Både användarvänlighet och användbarhet indikerades ha jämförbart stor påverkan på den faktiska användningen. Det har framkommit att Medvetenhet verkar påverka Attityden, samt att Användbarhet och Användarvänlighet korrelerade med varandra samt med Attityd. Sambandet mellan variablerna kan innebära att en högre grad av Medvetenhet även skulle öka den upplevda användbarheten och användarvänligheten. Även medarbetarnas vilja, förmåga och kunskap har visats ha ett samband med de olika faktorerna.

ADKAR-modellen har utgjort en bra grund för förändringsledning och innefattade till stor del de faktorerna som framkommit ur analysen och litteraturstudierna. Däremot visade fallstudien samt litteraturstudier om faktorerna att förändringen skedde i en annan ordning än den som beskrivits i ADKAR-modellen. Både litteraturstudier och fallstudie har stärkt det grundaren till ADKAR-modellen menat, att Medvetenhet var den faktor som behövde hanteras i första hand. Denna studie visade på att Medvetenhet och graden av kunskap samverkade, samt att vilja och förmåga samverkade med Attityd och Ansvarskänsla. Dessutom framkom det att förmåga var det steg i ADKAR-modellen som verkade ha avgörande påverkan på Användarvänlighet och Användbarhet, eftersom vissa medarbetare hade kunskap men inte lyckades omsätta den till handling. Fallstudien stärkte det som framkom i litteraturstudien, att medarbetarnas engagemang härleder faktisk och långsiktig användning av kvalitetsledningssystemet, samt att förstärkning är den aktivitet som främst kan bidra till att upprätthålla användningen av ISO 9001.

För att hantera medarbetares engagemang i samband med implementation av ISO 9001 har en ny konceptuell modell tagits fram, som illustreras i 12. Modellen kan jämföras med den i Figur 3, men med vissa förändringar i ordning och samband mellan faktorer. Då förändringsledningsmodellen ADKAR kombinerats med studier om vilka faktorer som påverkar

medarbetares engagemang framträder en ny bild av litteraturstudierna, vilken presenteras i en förenklad modell i Figur 12. Den fullständiga modellen presenteras i Bilaga 3, där även aktiviteterna för vardera steg illustreras.



Figur 12: Konceptuell modell för att lyckas implementera ISO 9001 med fokus på medarbetarnas engagemang. Faktorerna Medvetenhet, Attityd, Användarvänlighet och Användbarhet påverkar varandra, och påverkar slutligen Faktisk användning. Ansvarskänsla påverkar Långsiktig användning. Modellen är kopplad till förändringsprocessen, där även medvetenhet, kunskap, vilja, förmåga och förstärkning inverkar.

7 Så lyckas Wibax implementera ISO 9001

I följande kapitel presenteras rekommendationer för hur Wibax kan lyckas implementera ISO 9001 med hjälp av medarbetarnas engagemang.

Wibax har goda förutsättningar och besitter många av de framgångsfaktorer som forskare menar är kritiska för att lyckas att implementera ISO 9001. Vid observationer har det blivit uppenbart att Wibax anpassat strategin att implementera standarden utifrån varje dotterbolags och avdelnings specifika förutsättningar. Det är dessutom tydligt att QSE ständigt arbetar med att bidra till organisationens kvalitetsförbättringar både med hänsyn till ISO 9001 och Wibax kvalitetspolicy. Ledningen är involverad i kvalitetsarbetet på Wibax, vilket tillsammans med medarbetarnas engagemang utgör en nyckel till lyckad implementering av ISO 9001. Om medarbetarnas engagemang höjs kommer det troligen resultera i bättre möjligheter att samarbeta samt högre motivation för att förbättras och lära sig nya arbetsmetoder. Medarbetarnas ansvarskänsla är hög på Wibax, vilket medför goda förutsättningar för långsiktig användning av standarden. Däremot utgör den relativt låga medvetenheten enligt den konceptuella modellen och datainsamlingen en första barriär för medarbetarnas engagemang. Högre grad av medvetenhet skulle sannolikt resultera i att medarbetarna får en positiv attityd gentemot standarden samt faktisk användning av standarden och kvalitetsledningssystemet.

7.1 Rekommendationer för att höja medarbetarnas medvetenhet

I kommande avsnitt följer rekommendationer framtagna i överensstämmelse med modellen i Figur 12, samt Wibax ledord: Kvalitet i alla steg, Delaktighet, Framåtanda och Kunden i fokus.

7.1.1 Kvalitet i alla steg

Genom att förenkla användandet av kvalitetsledningssystemet kan kunskap och god ordning skapas i enighet med ledordet Kvalitet i alla steg.

Förenkla användandet av WiFLOW

Det har uttryckts förvirring över hur dokument ska sorteras. Därför rekommenderas Wibax se över huruvida dokument ska sparas i teams, internt under ”G:” eller på någon annan plats, samt hur dotterbolag och avdelningar bör strukturera upp dokumentationen. Förslagsvis kan rutinmallen i WiFLOW uppdateras med ytterligare en rubrik, ”Sparas”, där dotterbolagen och avdelningarna uppdaterar deras rutiner med anvisningar om vart olika dokument ska förvaras.

Wibax Industrial valde att göra på det sättet vid upprättande av rutiner i WiFLOW, då de strukturerat upp förvarandet av deras dokumentation och på så sätt kunde hänvisa till olika mappar under rubriken ”Sparas” i rutinbeskrivningarna. Ifall dokumenten är enklare att hitta förenklar det användandet, vilket sannolikt bidrar till att medarbetarna upplever dokumentationen värdeskapande utöver de administrativa skälen.

Ytterligare rekommendationer för att integrera standarden och kvalitetsledningssystemet i den dagliga verksamheten är att se över de buggar som uppstår vid användning av WiFLOW. Användandet av ledningssystemet kan underlättas för medarbetarna om de på ett enkelt sätt kan rapportera in buggar, varpå buggarna hanteras av ansvarig på QSE. Det bör kommuniceras ut att det finns en funktion för support i WiFLOW, samt att medarbetarna bör fråga QSE om hjälp ifall problem uppstår eller om kunskapen för att nyttja systemet är begränsad. Det har även framkommit önskemål om möjligheten att hoppa över steg för att kunna använda WiFLOW i stressiga situationer och sedan gå tillbaka och fylla i då medarbetaren i fråga har mer tid över.

7.1.2 Delaktighet

Involvering i interna revisioner, ansvarsfördelning och kommunikation bidrar genom involvering i kvalitetsledningsarbetet till ledordet Delaktighet.

Involvera fler medarbetare i interna revisioner

Fallstudien har visat på att interna revisioner och kravuppfyllnadsmöten har bidragit med hög medvetenhet hos medarbetarna. Revisionerna har även tydliggjort för deltagarna på vilket sätt standarden anknyter till dotterbolaget eller avdelningen de arbetar på, och på så sätt bidragit med förståelse för värdet med krav och aktiviteter i standarden. Wibax rekommenderas därför att involvera fler berörda medarbetare vid interna revisioner. Medarbetare kan förslagsvis involveras genom att bli ombedda att komma med förslag inför revisioner, där de får möjlighet att ge sina åsikter om vad de anser borde tas upp under mötet. Utöver det kan en förenklad variant av revisionsrapporten för den berörda avdelningen skickas ut i efterhand, för att tydliggöra vilket värde som revisionen bidragit med till avdelningen eller dotterbolaget.

Trots att majoriteten av medarbetarna tycks ha en hög ansvarskänsla är det vissa som uttryckt att de inte vet på vilket sätt de bidrar till kvalitetsarbetet på Wibax samt är osäkra på vad de ansvarar för i relation till implementeringen av ISO 9001. För att bidra med tydligare ansvarsfördelning

samt större känsla av ansvar bör ansvarsområden fördelas till fler medarbetare vid de interna revisionerna. Interna revisioner kan fungera som ett medel för att säkerställa att alla medarbetare har individuella mål och minst en förbättringsaktivitet var.

Kommunicera förbättringar

I och med att Wibax delvis varit certifierade sedan tidigare och samtliga bolag inkluderats i interna revisioner genomsyrar kvalitetsstandarden redan stora delar av verksamheten. Flera dotterbolag och avdelningar har redan följt krav och aktiviteter i standarden trots att de inte tidigare varit certifierade, vilket kan bidra till att det är svårare för medarbetare att se värdet med implementeringen. Att standarden följts innan certifieringen kan leda till att den utökade certifieringen inte nödvändigtvis innebär uppenbara förbättringar jämfört med innan. För att tydliggöra vilket värde ISO 9001 bidrar med till verksamheten bör därför det kommuniceras ut till medarbetare vilka förbättringar som den utökade certifieringen bidrar med.

7.2 Övriga rekommendationer för Wibax kvalitetsledning

7.2.1 Kunden i fokus & Framåtanda

Att fortsätta effektivisera kvalitetsarbetet på Wibax genom att implementera ytterligare kundfokuserade kvalitetsledningssystem bidrar till ledorden Kunden i fokus och Framåtanda.

Wibax genomgår en tillväxtresa och utvecklas som organisation, där ISO 9001 kan ses som en stabil grund för kvalitetsarbetet. Det kan därför vara värt att överväga att införa ytterligare kvalitetsledningssystem som hjälper organisationen effektivisera sitt kvalitetsarbete. Exempelvis Lean kombinerat med Sex sigma. Lean bidrar med effektiviseringar och syftar till att minimera slöseri, medan Sex sigma syftar till att minimera variationer och defekter med hjälp av statistiska verktyg. Då Wibax bedriver både tjänsteverksamhet och tillverkande verksamhet kan en blandning av Lean och Sex sigma vara värdefullt för organisationen. Kombinationen av de två ledningssystemen kan i synergi främja kvalitetskulturen och göra ytterligare kostnadsbesparingar och kvalitetsförbättringar. Även de andra ledningssystemen i avsnitt 3.1.1 kan övervägas.

Wibax tillväxt sker i hög takt och för att undvika förändringsmotstånd kan en förändringsledningsmodell i samtliga projekt bidra med värde till organisationen. Exempelvis kan ADKAR-modellen användas vid mindre projekt, och någon av de andra modellerna som beskrivs i avsnitt 3.4 användas för mer omfattande organisationsförändringar.

7.3 Resultat från fokusgrupp

Respondenterna från QSE underströk att det inte var relevant för alla tjänstemän att använda WiFLOW dagligen. Det är främst medarbetarna på QSE som behöver använda ledningssystemet ofta, till skillnad från resterande avdelningar och dotterbolag kan dra nytta av WiFLOW mer sällan. Däremot höll respondenterna från QSE med om att WiFLOWs användbarhet och användarvänlighet behöver bli högre avseende struktur och buggar.

Avseende interna revisioner menade respondenterna från QSE att det inte går att ekonomiskt och tidsmässigt motivera att alla tjänstemän på Wibax ska närvara vid interna revisioner för deras respektive avdelningar eller dotterbolag, eftersom det är tidskrävande. Däremot kan fler medarbetare inkluderas på andra sätt (som nämnda under 7.2.1.2) och medarbetare med specialkompetens kan även inkluderas under hela revisionen. Respondenterna fastställde att det går att vidareutveckla revisionsprocessen.

Respondenterna från QSE fann det intressant att det är viktigt medvetenheten är hög bland medarbetarna. Respondenterna menade dock att de inte nödvändigtvis behöver höja medvetenheten om ISO-standarden, utan snarare syftet med att skriva exempelvis avvikelser, dokumentation och rutiner. För att höja medvetenheten överväger QSE en informationskampanj, vilken ska förmedla varför certifieringen är viktig. Vid kommunikation av förbättringar som implementationen och certifieringen gett organisationen, menade respondenterna från QSE att det är svårt att härleda förbättringar till certifieringen eftersom kvalitetsarbetet är ständigt pågående. De åtgärder som företag tar i samband med certifiering leder ofta till konkreta förbättringar över tid snarare än direkt. Däremot trodde respondenterna att det eventuellt går att se att det blir fler avvikelser i och med implementeringen av ISO 9001, eftersom vissa avdelningar nu blivit bättre på att rapportera in dem.

I övrigt ansåg respondenterna från QSE att ADKAR-modellen var intressant, de ville undersöka modellen närmre och eventuellt applicera i mindre projekt. De trodde att denna studie även kunde vara applicerbar för miljöstandarden. Framförallt gav studien dem förståelse för betydelsen av att kommunicera förbättringar. Respondenterna på QSE insåg att de inte tydligt förklarat anledningar, fördelar och konsekvenser för implementeringen av ISO 9001, och att det kan vara en orsak till låg medvetenhet bland medarbetare på Wibax.

8 Slutsats

I följande kapitel redovisas examensarbetets slutsatser som dras från analyserna i kapitel 5 och 6, med hänvisning till syfte och frågor som beskrivs i kapitel 1.

8.1 Slutsats

Syftet med examensarbetet var att utreda hur organisationer kan lyckas implementera ISO 9001 genom att undersöka vilka faktorer som bidrar till medarbetarnas engagemang. För att uppnå syftet har engagemanget kartlagts i en fallstudie vid implementering av standarden, samt med hjälp av kartläggningen undersökt vad som påverkar engagemanget och hur det kan ökas.

Vad påverkar medarbetarnas engagemang vid implementering av ISO 9001?

Medarbetares engagemang påverkas främst av faktorerna: Medvetenhet, Attityd, Användarvänlighet, Användbarhet och Ansvarskänsla. Medvetenhet påverkar Attityd, som i sin tur påverkar upplevd Användbarhet och Användarvänlighet. De fyra sistnämnda faktorerna är de som har störst påverkan på faktisk användning av kvalitetsledningssystemet. Medarbetarnas Ansvarskänsla för kvalitetsarbetet i organisationen är den faktor som är viktigast för att arbetet med ISO 9001 ska bli långsiktigt hållbart.

Hur kan organisationer öka medarbetarnas engagemang i samband med implementering av ISO 9001?

Medarbetarnas engagemang kan påverkas med stöd av förändringsledning och kännedom om de olika faktorernas påverkan och inbördes relationer. Det är viktigt för organisationer att identifiera barriärerna som de står inför vid implementering av ISO 9001 för att ta sig från sitt nuläge till sitt börläge. Barriärer för medarbetarnas engagemang vid implementering av standarden kan ofta utgöras av bristande medvetenhet, attityd, upplevd användarvänlighet, upplevd användbarhet eller ansvarskänsla. Den faktor som har ett värde lägre än tre på en skala ett till fem utgör en barriär som behöver hanteras för att lyckas med implementering av ISO 9001. Barriärer kan exempelvis identifieras med enkätundersökningar eller intervjuer. Med hänsyn till de synergieffekter som uppstår då aktiviteter vidtas för respektive faktor, det vill säga att aktiviteterna för att höja Medvetenhet även kan bidra till högre upplevd Attityd, upplevd Användarvänlighet och Användbarhet, och Ansvarskänsla, är det rekommenderat att Medvetenhet hanteras först ifall den faktorn utgör en barriär.

Ifall medvetenheten är låg kan den exempelvis hanteras genom att hjälpa medarbetarna att se värdet med implementeringen av ISO 9001. Medvetenhet kan även höjas genom att integrera standarden och kvalitetsledningssystemet i organisationens dagliga verksamhet, gällande kvalitetsledningssystemet är det viktigt att systemet är enkelt att använda samt att dokument, rutiner och processer är enkla att hitta. Ökad kunskap om användningen av standarden och kvalitetsledningssystemet bidrar också till högre medvetenhet. Genom att hantera dessa delar stiger sannolikt medarbetarnas upplevda användbarhet och användarvänlighet något konsekventiellt. Däremot kan bristande förmåga att omsätta kunskap till handling hindra upplevd användbarhet och användarvänlighet, därför är det viktigt att ge medarbetarna tid och stöttning i lärandet. Ifall attityden eller ansvarskänslan är låg kan det hanteras genom att påverka medarbetarnas vilja och även förmåga, exempelvis genom delaktighet och ansvarsfördelning. Aktiviteter som kan bidra till att höja de olika faktorerna är sammanfattade i den konceptuella modellen i Bilaga 3.

I en organisation där medarbetarna har hög medvetenhet, upplevd användbarhet och användarvänlighet, attityd och ansvarskänsla är sannolikheten god för att lyckas implementera ISO 9001. För att medarbetarna ska fortsätta använda sig av standarden och kvalitetsledningssystemet efter implementering och erhållen certifiering är det viktigt att medarbetarna mottar kontinuerlig återkoppling, positiv feedback och belöning från ledare inom organisationen.

9 Diskussion

I följande kapitel diskuteras studiens metodval samt ytterligare rekommendationer. Slutligen ges förslag på ytterligare studier.

9.1 Diskussion om studien

Medarbetare utgör en essentiell del av varje organisation och att inkludera dem i förändringar som organisationer behöver genomgå för att hålla sig konkurrenskraftiga är både viktigt och en utmaning. Fallstudien är genomförd på en organisation där frågan om hur man engagerar medarbetare i förändrings- och förbättringsarbete ständigt är aktuell. Examensarbetet har omfattat den pågående förändringen av att implementera ISO 9001 i hela organisationen, men certifieringen inkluderar i praktiken även miljöledningsstandarden ISO 14001. Integrering av de två standarderna har dock inte varit i fokus för denna studie, som istället fokuserar på kvalitetsledningsstandarden. Då standarderna har många likheter och båda uttrycker att medarbetarnas engagemang är essentiellt, kommer sannolikt resultatet från studien även bli applicerbara vid implementering av miljöstandarden.

Ur litteraturstudien och fallstudien framkom tidigt vikten av medarbetarnas engagemang samt förändringledning. Barriärer och framgångsfaktorer kopplat till standardens implementering undersöktes, men blev så småningom svåra att separera då bristen på en viss framgångsfaktor i sig utgör en barriär. Exempelvis kan positiv attityd vara en framgångsfaktor men negativ attityd utgöra en barriär, vidare exempel och dess tillhörande konsekvenser presenteras i Tabell 7. Studien har bidragit med att tydliggöra vilka faktorer som bidrar till medarbetares engagemang, och hur de kan hanteras för att engagemanget ska öka. Däremot är det svårt att säga i vilken ordning faktorerna bör hanteras, samt vilka faktorer som påverkar varandra. I viss mån kan alla faktorer anses påverka varandra; Medvetenhet och Attityd samt Användbarhet och Användarvänlighet blir svåra att separera och hantera var och en för sig då samtliga är sammankopplade. Fallstudien har dock stärkt resultaten från litteraturstudien, det vill säga att medarbetarnas engagemang börjar med ökad medvetenhet. I studiens resultat presenterades en konceptuell modell i Figur 12 som utgick från litteraturstudierna och fallstudien, modellen syftar även till att vara till nytta för andra företag som implementerar ISO 9001.

Tabell 7: Barriärer och framgångsfaktorer för faktorerna, samt konsekvenser för respektive barriärer och framgångsfaktorer

Faktor	***Barriär (Låg grad)***	***Konsekvens för barriär***	***Framgångsfaktor (Hög grad)***	***Konsekvens för framgångsfaktor***
Medvetenhet	Förstår inte innebörd	Förändrings-motstånd	Förstår innebörd	Accepterar förändringen
Ansvarskänsla	Inte delaktig	Kortsiktig användning	Delaktig	Långsiktig användning
Attityd	Ser inte värdet	Engagerar sig inte	Ser värdet	Engagerar sig i förändringen
Användar-vänlighet	Svårt att använda	Använder inte	Lätt att använda	Använder systemet
Användbarhet	Ger inte nytta i dagligt arbete	Använder inte	Ger nytta i dagligt arbete	Använder systemet

9.2 Diskussion av metodval

Det som tog avstamp i en tematisk analys blev inte nödvändigtvis en sådan i definitionens rätta bemärkelse, då litteraturstudien till stor del lagt grunden för intervju- och enkätfrågorna. Litteraturstudierna utgick initialt från de faktorer som Manders (2014) i sin studie om under vilka förhållanden anställda involverar sig i standardiserat arbete och ständiga förbättringar funnit mest aktuella för att påverka medarbetares engagemang vid ISO 9001. I och med att intervju- och enkätfrågorna utformats efter studier om faktorerna i fråga resulterade det i att de faktorerna även framkom som teman i den kvalitativa analysen.

Datainsamlingen utfördes som planerat. Samtliga intervjuer skedde över Teams till följd av att de flesta medarbetare arbetde hemifrån under den pågående pandemin. Det innebar att möjligheten att avläsa kroppsspråk försämrades, vilket i sin tur möjligtvis har försämrat förståelsen för respondenternas uppfattning och möjligheten till naturliga diskussioner. Fördelar med att intervjua över Teams var att medarbetare var mer lättillgängliga då det inte krävde någon fysisk förflyttning och därmed var tidssparande. Ytterligare intervjuer hade kunnat vara värdefullt för examensarbetet för att bidra med fler vinklar, men ansågs inte behövas då svaren efter tre intervjuer bekräftade varandra. Däremot ansågs observationerna vid mötena för kravuppfyllnadskontroll ge utrymme för friare diskussioner och mer spontana åsikter jämför med

intervjuerna. Vid observationerna ställdes inga direkta frågor utifrån examensarbetets syfte. Trots det uttrycktes åsikter som var väl sammanhängande med de frågor som examensarbetet syftat till att studera. Observationerna var mer tidskrävande än intervjuerna, men då fler medarbetare deltog vid observationerna och de ansågs ge en bättre bild av verkligheten prioriterades observationerna högre. Dessutom ansågs behovet av intervjuer mättat efter att talat med tre respondenter, då svaren var snarlika varandra och ytterligare perspektiv täcktes in under observationerna.

Analysen av intervjuer, observationer och enkätundersökning resulterade i uppfattningen om att medarbetare såg många fördelar med standarden, till skillnad från kvalitetsledningssystemet WiFLOW där visst missnöje uttrycktes. Att medarbetare uttryckte fördelar med standarden var dock sannolikt influerat utifrån hur enkätundersökningens fråga formulerades: ”vilka externa respektive interna fördelar ser du med implementeringen av ISO 9001?”. Den frågan påverkade respondenterna att ge positiva svar då den efterfrågar fördelar, vilket innebär att de responsen som kom ur den frågan inte nödvändigtvis gav en rättvis bild av medarbetarnas verkliga uppfattning. Däremot hade respondenterna även alternativen svara att de inte tyckte att standarden hade några fördelar eller att inte svara på frågan, få valde något av de alternativen. Svar om WiFLOW kom främst från observationer och diskussioner vid intervjuer och kunde därför anses utgöra en mer representativ uppfattning.

Överlag upplevdes svårigheter med att studera ett kvalitativt fenomen, medarbetarnas engagemang. Modellering av faktorer som inte till grunden är mätbara, så som Medvetenhet, utgör en utmaning. Det är svårt att frångå den mänskliga aspekten då faktorerna utgörs av just människors egna perspektiv, vilken gör att personliga tolkningar påverkar och ligger till grund för resultatet. Vid utförandet av studien har åtgärder vidtagits för att försöka kvantifiera det kvalitativa fenomenet, då medarbetarna fått numrera sin upplevda nivå av faktorerna på en Likert-skala. Ytterligare ett sätt att försöka konkretisera arbetet har varit genom att ta fram modellen i Figur 12, vilken används i syfte att tydliggöra sambanden mellan faktorerna. Verkligheten är inte linjär likt modellen, och det är en utmaning att strukturera och modulera komplexa mjuka variabler på ett sätt som reflekterar verkligheten.

9.3 Diskussion av studiens trovärdighet

Under examensarbetets gång har studiens resultat kontinuerligt diskuterats med handledare på Wibax. Innan rapporten slutligen lämnats in har dessutom både handledare och chef på QSE granskat och diskuterat rapportens resultat, vilket bidrar till studiens tillförlitlighet och pålitlighet ytterligare. Pålitligheten hade dock kunnat stärkas med ytterligare fallstudier, och där mer data och information hade bidragit med att stabilisera data över tid och situationer och på så sätt stärkt studiens överförbarhet och generaliserbarhet.

Huruvida studiens resultat är överförbara kan ifrågasättas då examensarbetet endast grundats i en fallstudie. Dock har resultaten framkommit med stöd av litteraturstudier, där studien bekräftar liknande fall från tidigare studier. Ytterligare något som begränsar överförbarheten är anonymiteten för respondenter. Trots att urvalet av respondenter är beskrivet gör anonymiteten att svar inte går att härleda till dotterbolag eller avdelningar. Generaliserbarheten har däremot stärkts av att flera olika dotterbolag och avdelningar med olika inriktningar och arbetsuppgifter tagit del i studien. Fallstudien baseras på flera olika typer av bolag där inriktningar varierat mellan exempelvis transport, logistik, kvalitet, kemikalier, försäljning och inköp. Fallstudien har dessutom inkluderat både tjänsteverksamhet och tillverkande verksamhet.

9.4 Förslag till fortsatta studier

Som nämnt i föregående stycke hade ytterligare fallstudier bidragit med att stärka resultatens generaliserbarhet och hur liknande data ter sig över tid och över situationer. Fler intervjuer och observationer hade kunnat ytterligare bekräfta eller dementera studiens resultat. Det vore även intressant med liknande studier för andra branscher, exempelvis att kunna jämföra medarbetares engagemang vid implementering av ISO 9001 vid olika typer av företag inom tjänsteverksamhet och tillverkande verksamhet.

Fallstudien genomfördes under pågående implementering. Det hade därför varit intressant att kunna studera liknande fall inför och efter implementering och analysera hur medarbetares engagemang påverkats. Fler studier om vilka förändringsledningsmodeller som är kompatibla och hur de integrerar med ISO 9001 hade också kunnat bidra till värde för organisationer som förbereder sig för en implementation. Att ta lärdom av organisationer som lyckats implementera ISO 9001, och hur de arbetat för att få medarbetare engagerade hade kunnat medföra djupare förståelse om hur organisationer på bästa sätt kan lyckas. Ytterligare studier angående vilka

faktorer som påverkar medarbetares engagemang vid användning andra kvalitetsledningssystem, gärna i jämförelse med ISO 9001, hade även varit värdefullt för att få förståelse för vad som är lika och olika.

Överlag får kvalitetsledning allt större roll i samhället, i och med globalisering hårdnar konkurrensen i de allra flesta branscher och marknader. Brist på medarbetares engagemang är det mest frekvent nämnda skälet till att implementeringar av kvalitetsledningssystem misslyckas. Att ha medarbetares engagemang utgör en framgångsfaktor. Fler studier om medarbetares engagemang kopplat till förändringsledning och kvalitetsledningssystem bör därför vara av intresse för organisationer runt om i världen.

10 Referenser

Benner, M. J., Veloso, F. M. (2008). ISO 9000 practices and financial performance: a technology coherence perspective. *Journal of Operations Management 26*(5), 611–629. doi: 10.1016/j.jom.2007.10.005

Boiral, O., & Roy, M. -. (2007). ISO 9001: Integration rationales and organizational impacts. *International Journal of Operations and Production Management, 27*(2), 226-247. doi:10.1108/01443570710720630

Boiral, O. (2011). Managing with ISO systems: Lessons from practice. *Long Range Planning, 44*(3), 197-220. doi:10.1016/j.lrp.2010.12.003

Briscoe, J. A., Fawcett, S. E., & Todd, R. H. (2005). The implementation and impact of ISO 9001 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management, 43*(3), 309-330. doi:10.1111/j.1540-627X.2005.00139.x

Casadesús, M., & Karapetrovic, S. (2005). Has ISO 9001 lost some of its lustre? a longitudinal impact study. *International Journal of Operations and Production Management, 25*(6), 580-596. doi:10.1108/01443570510599737

Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., Kirsch, D.A. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: an empirical analysis. *Management Science, 51*(7), 1046–1059. doi: 10.1287/mnsc.1040.0358

Dahlgaard-Park, S. M., Chen, C. -., Jang, J. -., & Dahlgaard, J. J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement - a review on the 25 years quality literature (1987-2011). *Total Quality Management and Business Excellence, 24*(1-2), 1-18. doi:10.1080/14783363.2012.756749

David, M., & Sutton, C. D. (2016). Samhällsvetenskapligmetod. Lund: Studentlitteratur AB.

Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology: System characteristics, user perceptions and behavioral impacts. *International Journal of Man-Machine Studies, 38*(3), 475-487. doi:10.1006/imms.1993.1022

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. The MIT Press

Ferreira, L. M. F. R., Cândido, C. J. F. (2021). Factors influencing firm propensity for ISO 9001 withdrawal: Evidence on decertification tendency and antecedents. *International Journal of Production Economics, 233*. doi: 10.1016/j.ijpe.2020.108024

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences, 26*(5), 659–691. doi: 10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x

Galli, B. J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review, 46*(3), 124-132. doi:10.1109/EMR.2018.2866860

Gotzamani, K. D., Tsiotras, G. D., Nicolaou, M., Nicolaides, A., & Hadjiadamou, V. (2007). The contribution to excellence of ISO 9001: The case of certified organisations in cyprus. *The TQM Magazine, 19*(5), 388-402. doi:10.1108/09544780710817838

Goyal, C., & Patwardhan, M. (2018). Role of change management using ADKAR model: A study of the gender perspective in a leading bank organisation of India. *International Journal of Human Resources Development and Management, 18*(3/4), 297-313. doi 10.1504/IJHRDM.2018.093442

Guler, I., Guillén, M.F., Muir Macpherson, J. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly, 47*(2), 207-232. doi: 20.2307/3094804

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hellsten, U. & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values , techniques and tools Perspectives TQM as a management system consisting of values , techniques and tools. *The TQM Magazine, 12* (4), 238–244. doi: 10.1108/09544780010325822

Heras-Saizarbitoria, I., Cilleruelo, E., & Zamanillo, I. (2013). Adoption of ISO 9001 practices in manufacturing companies: The perspective of the shop-floor workers. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 23*(4), 311-321. doi:10.1002/hfm.20312

Hiatt, J., M. (2013). *Employees Survival Guide to Change: The Complete Guide To Surviving and Thriving During Organizational Change* (3 uppl.). Prosci Inc.

Hieatschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully – a systematic literature review. *International Journal of Production Research, 52*(21), 6254-6272. doi: 10.1080/00207543.2014.918288

International Organization for Standardization [ISO]. (2015). *Ledningssystem för kvalitet – krav* (ISO 9001:2015). International Organization for Standardization. https://www.iso.org/standard/62085.html

International Organization for Standardization [ISO]. (2005). *Ledningssystem för kvalitet – principer och terminologi* (ISO 9000:2005). International Organization for Standardization. https://www.iso.org/standard/42180.html

International Organization for Standardization [ISO]. (2019). ISO Survey 2019. International Organization for Standardization. Hämtad 2021-01-27 från https://www.iso.org/the-iso-survey.html

Jacobsson, G. (2010). *Abduktion - En forskningsmetod för psykodynamiska psykoterapeuter.* Matrix, 324–337

Jang, W. Y., & Lin, C. I. (2008). An integrated framework for ISO 9001 motivation, depth of ISO implementation and firm performance: The case of Taiwan. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Kumar, P., Maiti, J., & Gunasekaran, A. (2018). Impact of quality management systems on firm performance. *International Journal of Quality and Reliability Management, 35*(5), 1034-1059. doi:10.1108/IJQRM-02-2017-0030

Levine D. A., Toffel, M. W. (2010). Quality management and job quality: how the ISO 9001 standard for quality management systems affects employees and employers. *Management Science, 56*(6), 978-996. doi: 10.1287/mnsc.1100.1159. 2010

Lincoln, Y., S. & Guba, E., G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.

Manders, B. (2014). *Implementation and Impact of ISO 9001*. Erasmus Research Institute of Management.

Martin, J., Elg, M., & Gremyr, I. (2020). The many meanings of quality: Towards a definition in support of sustainable operations. *Total Quality Management and Business Excellence,* doi:10.1080/14783363.2020.1844564

Morris, T., & Wood, S. (1991). Testing the survey method: continuity and change in British industrial relations. *Work Employment and Society, 5*(2), 259–82. doi: 10.1177/0950017091005002007

Nair, A., & Prajogo, D. (2009). Internalisation of ISO 9001 standards: The antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. *International Journal of Production Research, 47*(16), 4545-4568. doi:10.1080/00207540701871069

Patel, R., & Davidsson, B. (2003). Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Lund: Studentlitteratur.

Prajogo, D. I. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9001 adoption. *International Journal of Operations and Production Management, 31*(1), 78-100. doi:10.1108/01443571111098753

Quazi, H. A., & Padibjo, S. R. (1998). A journey toward total quality management through ISO 9000 certification - a study on small- and medium-sized enterprises in singapore. *International Journal of Quality and Reliability Management, 15*(5), 489-508. doi:10.1108/02656719810196225

Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of innovations* (3 uppl.). Simon and Schuster.

Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2009). ISO 9001 certification research: Questions, answers and approaches. *International Journal of Quality and Reliability Management, 26*(1), 38-58. doi:10.1108/02656710910924161

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4 uppl.). Pearson Education Limited.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (4 uppl.). Pearson Education Limited.

Schech-Storz, M, D. (2013). *Organizational change success in project management: A comparative analysis of two models of change*. Capella University

Shewhart, W. A. (1983). *Economic control of quality of manufactured product*. Van Nostrand.

Sfakianaki, E., & Kakouris, P., A. (2020.) Obstacles to ISO 9001 certification in SMEs, Total *Quality Management & Business Excellence, 31*(13-14), 1544-1564. doi: 10.1080/14783363.2018.1490640

Sun, H. (2000). Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality and Reliability Management, 17*(2), 168-179. doi:10.1108/02656710010304573

Tarí, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *TQM Magazine, 17*(2), 182-194. doi:10.1108/09544780510583245

Taylor, W. (1995). Organizational differences in iso 9000 implementation practices. *International Journal of Quality & Reliability Management, 12*(7), 10-27. doi:10.1108/02656719510093529

Turner, C. R., Ortmann, G. F., & Lyne, M. C. (2000). Adoption of ISO 9000 quality assurance standards by south african agribusiness firms. *Agribusiness, 16*(3), 295-307. doi:10.1002/1520-6297(200022)16:3<295::AID-AGR3>3.0.CO;2-P

Uluskan, M., McCreery, J. K., & Rothenberg, L. (2018). Impact of quality management practices on change readiness due to new quality implementations. *International Journal of Lean Six Sigma, 9*(3), 351-373. doi:10.1108/IJLSS-05-2017-0049

Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics, 164*, 167-178. doi: 10.1016/j.ijpe.2014.12.028

Wahid, R. A. (2012). Beyond certification: A proposed framework for ISO 9000 maintenance in service. *TQM Journal, 24*(6), 556-568. doi:10.1108/17542731211270115

Wibax. (2020). Miljö, Kvalitet & Säkerhetspolicy. Hämtad 2021-02-23 från https://wibax.com/hallbarhet/kvalitet-miljopolicy/).

Wibax. (2021a). Om Wibax, Vad vi gör. Hämtad 2021-02-18 från https://wibax.com/om-wibax/vad-vi-gor/

Wibax. (2021b). Om Wibax, Corporate Image. Hämtad 2021-02-18 från https://wibax.com/om-wibax/corporate-image/

Wibax. (2021c). Hållbarhet. Hämtad 2021-02-21 från https://wibax.com/hallbarhet/

Bilaga 1. Intervjuprotokoll

Bakgrund

Vilken avdelning arbetar du på?

Är ni certifierade sen tidigare?

Medvetenhet/Förståelse/Attityd

Vad tänker du på då du hör ISO 9001?

Känner du till syftet med ISO 9001?

Känner du till kraven i ISO 9001?

Vad ser du som kvalitetsarbete?

På vilket sätt bidrar du till kvalitetsarbetet på Wibax?

Känner du ansvar för kvalitetsarbetet på Wibax?

Hur bra tycker du att kvalitetsarbetet är på Wibax?

Hur viktigt tycker du att ledningssystemet WiFLOW är?

Hur bra tycker du att ledningssystemet WiFLOW fungerar? (Är det lätt att använda/förståbart?)

Använder du dig av ledningssystemet WiFLOW?

Varför/Varför inte?

Vad använder du WiFLOW till? (Tex process, ärenden, dokument)

Hur ofta?

Motiv

Ser du externa fördelar (ur ett yttre perspektiv, tex kundvärde, lagar etc) med att certifiera sig?

Vilka externa fördelar tror du att implementeringen och certifieringen kommer ge?

Ser du interna fördelar (det värde som det ger inom verksamheten) med att certifiera sig?

Vilka interna fördelar tror du att implementeringen och certifieringen kommer ge?

Bilaga 2. Enkätundersökning

Titel: Undersökning inför implementering och certifiering av kvalitetsstandarden ISO 9001

Missivbrev:

Hej!

Jag läser sista året på civilingenjör industriell ekonomi med inriktning kvalitetsutveckling vid Luleå tekniska universitet, och skriver mitt examensarbete här på Wibax.

Delar av Wibax AB har varit certifierade inom miljö- och kvalitetsstandarderna sedan dryg 20 år tillbaka. Nu ska Wibax certifiera dotterbolagen och de delar som tidigare har varit exkluderade från AB:t. I mitt examensarbete fokuserar jag på kvalitetsstandarden, ISO 9001, och jag är intresserad av vad ni ser för värde med implementering och certifiering av kvalitetsstandarden.

Denna enkät tar ca 2-4 minuter att besvara och du är självklart anonym. Ta gärna chansen att delta så vi får ta del av dina åsikter.

Tack på förhand!
Med vänliga hälsningar,
Alvina Ahlkvist

Bakgrund

Vilken avdelning arbetar du på?
Flervalsalternativ: Purchase, HR, QSE, Technology, Economy/IT, Communication, Business development, Chemicals, Biofuels, Logistics transport, Logistics terminal, Industrial, Production, Sales OY

Är ni certifierade sen tidigare?
(Följande är INTE certifierade sen tidigare: Biofuels, Industrial, Logistics terminal, Saley OY, Technology)
Flervalsalternativ: Ja/Nej

Medvetenhet/Förståelse/Attityd

Vad tänker du på då du hör ISO 9001?
Öppet fält

Hur mycket vet du om ISO 9001?
1(lite)-5(mycket)

Hur väl känner du till kraven i ISO 9001?
1(lite)-5(mycket)

Vad ser du som kvalitetsarbete?

Flervalsalternativ: Produktkvalitet, arbetssätt, effektivitet, korrekthet, tydlig ansvarsfördelning, proffsig, avvikelsehantering med grundorsaksutredning, samarbete/samverkan, god kommunikation, målstyrning och uppföljning, standardiserat arbetssätt

På vilket sätt bidrar du till kvalitetsarbetet på Wibax?
Öppet fält

Hur mycket ansvar känner du för kvalitetsarbetet på Wibax?
1(lite)-5(mycket)

Hur bra tycker du kvalitetsarbetet på Wibax är?
1(lite)-5(mycket)

Hur viktigt tycker att ledningssystemet WiFLOW är?
1(lite)-5(mycket)

Hur enkelt tycker du ledningssystemet WiFLOW är att använda?
1(lite)-5(mycket)

Hur ofta använder du ledningssystemet WiFLOW?
Flervalsalternativ: Varje dag, Varje vecka, Varje månad, Mer sällan

Vad använder du WiFLOW till?
Flervalsalternativ: Process, Ärenden (tex avvikelser), Dokument (tex rutiner), Annat: (öppen)

Externa fördelar (Externa fördelar är ur ett yttre perspektiv, exempelvis från kund eller lagkrav)

Ser du externa fördelar med att vara ISO 9001-certifierad?
Flervalsalternativ: Ja/Nej/Kanske

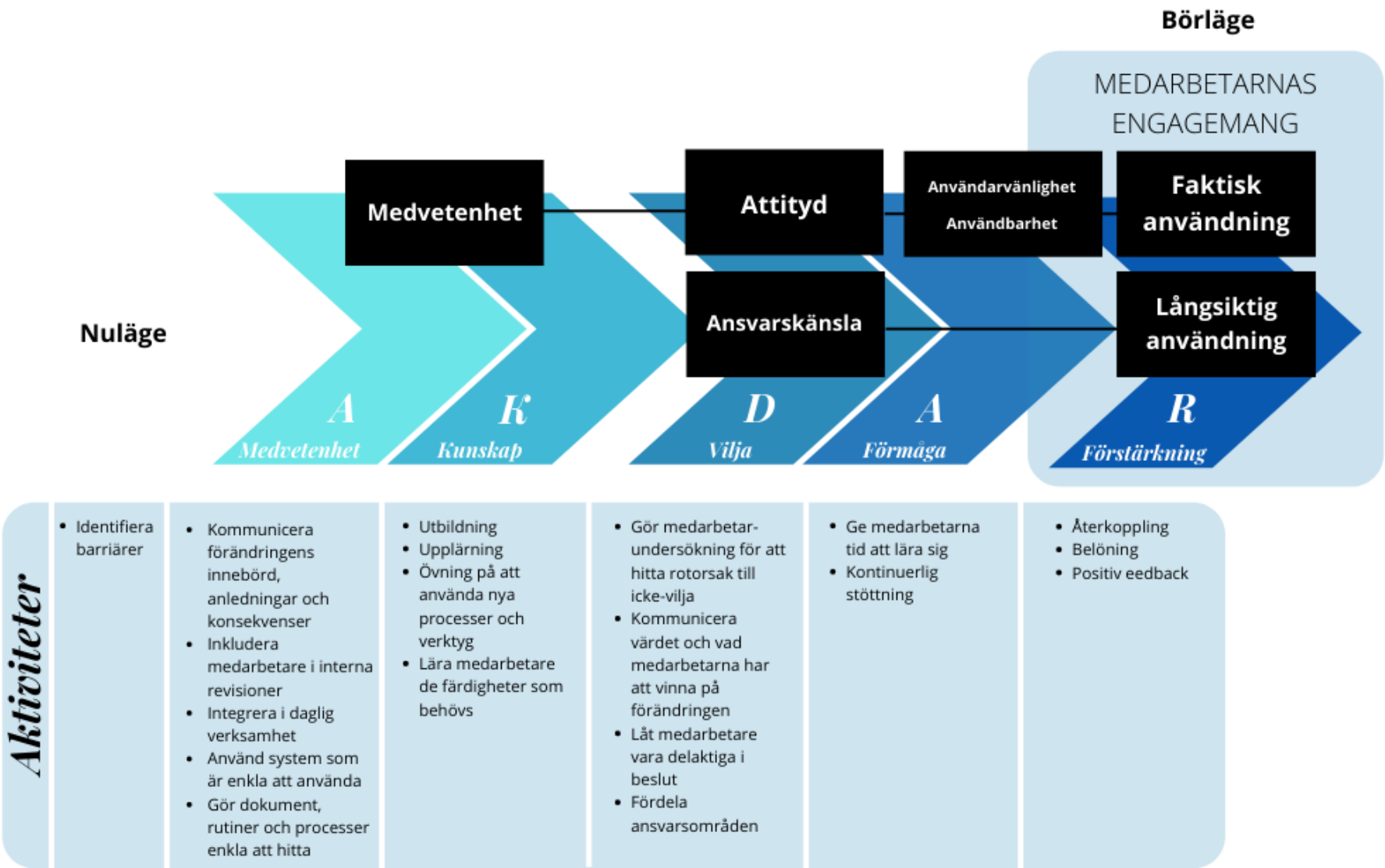
Om ja: Vilka externa fördelar tror du att implementering och certifiering ger? (förutsatt att man jobbar enligt standarden)
Öppet fält

Interna fördelar (Interna fördelar är det värde som det ger inom verksamheten)

Ser du interna fördelar med att certifiera sig?
Flervalsalternativ: Ja/Nej/Kanske

Om ja: Vilka interna fördelar tror du att implementering och certifiering ger? (förutsatt att man jobbar enligt standarden)
Öppet fält

Bilaga 3. Konceptuell modell för medarbetarnas engagemang



Bilaga 4. Samling av uttalanden från kvalitativ datainsamling

Tema	*Nivå*	*Exempel på citat*	*Tillfälle*
Medvetenhet	Låg medvetenhet	Förstår jag det rätt att [dotterbolaget] aldrig varit certifierade, inte genomgått en extern revision?	O6
		ISO 9001 är miljö	E
		ISO 9001 är tyvärr inget jag funderar på i mitt dagliga arbete	E
	Medelhög medvetenhet	Det var bra att gå igenom detta, behöver jobba mer systematiskt. Det blir bra att få verksamheten certifierad	O1
		ISO 9001 är kvalitet	E
		Svårt för oss som inte känner standarden att veta hur vår verksamhet kopplar till standarden	O1
		Vet att ISO är standarder, men är inte insatt i kraven. Vet att det finns 9001 och 14001. Man ska styra upp saker och ting, rutiner för hur man ska jobba och hantera så att det styrs upp	I2
	Hög medvetenhet	Standarden ska inte ses som linjär. Det krävs mycket tid för att förstå hur man ska tolka den. Man kan inte läsa den uppifrån och ner, alla delar hänger ihop och korsar varandra för att uppnå de sju grundläggande principerna för standarden	O1
		Jag har vet ganska mycket om kraven och syftet med ISO 9001. I stort innebär det väl att vi får en certifiering på att vi har god kvalitet i alla steg och bra spårbarhet. Det hjälper oss även att hitta kvalitetsluckor i organisationen och åtgärda dem	I3
Användbarhet	Låg upplevd användbarhet	Är det någon som faktiskt jobbar med dessa standarder på ett bra sätt?	E
		Vi har börjat använda mallar och rutiner men har inte använt de som de ska hittills	O5
		Ställer standarden krav på att man ska dokumentera allt man gör? Man kan ju inte dokumentera allt man gör.	O5
		Det känns som att det blir mycket administrativt i och med WiFLOW (…). Det blir överbelastning på administrativt jobb och känns som att det bara är mer och mer som man ska knappa in snarare än att det ger något värde.	O7
	Medelhög upplevd användbarhet	Jag ser framför mig att det blir jobbigt om man blir efterfrågade vid en revision att visa upp ett visst dokument, men det kan ju finnas i G:, Teams eller i CRM. Vi ska ju kunna ha koll på det också	O6
		Använder inte WiFLOW så jättemycket. Jobbar mycket med Excel, vi har eget system som vi har byggt upp själv	I2
	Hög upplevd användbarhet	ISO 9001 innebär att (…) vi kan visa våra kunder att vi har ett arbetssätt och att vi uppfyller kraven enligt standarden. Att vi granskar vår egen verksamhet och ser var vi behöver jobba med förbättringar	E
		Vi tvingar oss själva att följa det styrdokument som vi beslutat att använda, vilket bidrar till att både företaget och dess personal befinner sig i ständig utveckling	E
		Det är en puckel man ska över i början när man ska börja med att införa rutintänk och så. När man väl fått in tänket är rutiner jättebra	I3

Tema	*Nivå*	*Exempel på citat*	*Tillfälle*
		Innan WiFLOW funkade det ändå, hade rutiner och sådant på servern. Men WiFLOW är bra som portal, bra att man hittar mer för hela organisationen på samma ställe, kan hitta kedjor och process för hur saker ska gå till över organisationen	I3
		Det är viktig för att alla avdelningar kan jobba på samma sätt och har samma system	E
		Tydlighet och ansvarsfördelning i organisationen blir mycket bättre, mer faktabaserade beslut, bättre samverkan mellan bolagen, tydligare ledarskap med mer medarbetarengagemang.	E
		Det gör att vi har allt samlat, jobbar på effektivare sätt, sparar pengar. Vi blir effektivare genom att ha bättre styrning på i princip allt vi gör. Är det något som behöver förbättras så har vi årliga revisioner som kan visa på det. Interna revisioner kan vara jobbiga och svåra att hinna med men syftet är ju att man ska bli bättre, vi har ett gemensamt mål som ska uppnås	I1
Användarvänlighet	Låg upplevd användarvänlighet	WiFLOW har ungefär samma hastighet som en glaciär. WiFLOW hade kunnat vara kanonbra om det var snabbare, men det är segt och inte anpassat. Ibland undrar man, vad är syftet med ett program? Det ska ju underlätta för den som ska använda det. Allt ska dokumenteras, annars kommer man inte vidare. Sitter man i telefon, ska man samtidigt kunna anteckna i programmet och kunden ska inte märka något. Så funkar det inte, jag skulle aldrig ens komma på tanken att använda WiFLOW samtidigt. Då får man skriva in i WiFLOW efteråt	O4
		Blir ofta utkastad eller avaktiverad då jag använder WiFLOW	O2
	Medelhög upplevd användarvänlighet	Har aldrig riktigt börjat med WiFLOW, gamla hundar har svårare att sitta. Men kommer man in i det och börjar jobba med det så är det väl enklare, handlar nog mer om den som sitter bakom spakarna	I1
	Hög upplevd användarvänlighet	Det är enkelt att skapa enhetliga dokument, exempelvis. rutiner, riktlinjer eller processer, eftersom man kan välja att arbeta utifrån fasta mallar där layout, teckensnitt med mera redan är förvalt. Det blir även enklare vid olika uppgifter, så som vid en skyddsrond, att fylla i en redan färdig mall, och vi får på så vis mer styrning	O2
		Även om WiFLOW har problem med prestandan och ibland blir onödigt segt så finns många förtjänster. Sökfunktionen för att hitta ett dokument är bra och fungerar även om man inte vet vad dokumentet heter men vad det handlar om. Det är även väldigt enkelt att sortera och filtrera ärenden för att hitta det man söker och analysmotorn som finns gör att det väldigt enkelt går att få fram statistik.	O4
Attityd	Negativ attityd	ISO 9001 är stelt	E
		ISO 9001 är svammel, för att vara ärlig. Ett certifikat som implementeras främst för att kunder/leverantörer kräver det, men ger lite i övrigt	E
	Neutral attityd	ISO 9001 är något vi måste ha	E
	Positiv attityd	ISO 9001 är något vi måste ha för att kunna leverera bra värde till kunder	E
		ISO 9001 är kärlek	E
		ISO 9001 är effektivt, nödvändigt	E
		Blir effektivare genom att ha bättre styrning på i princip allt vi gör	I1

Tema	*Nivå*	*Exempel på citat*	*Tillfälle*
		Att implementera ISO 9001 innebär för Wibax effektivare arbete, tydligare processer, avvikelsehantering, ständiga förbättringar och bättre kommunikation	I1
		Bra att öka förståelsen, nu när vi är så stort företag är det viktigt att alla kommer upp på samma nivå och att alla samverkar	O4
		Kvalitetstänket måste vara synkat hela vägen upp. Man måste se att kvalitet i varje steg ska gå hela vägen upp	O4
		Det finns många fördelar med att få in kvalitetstänket, (…) det fyller en viktig funktion	I3
Ansvarskänsla	Låg upplevd ansvarskänsla		E
		Vet inte hur jag bidrar till kvalitetsarbetet	E
	Medelhög upplevd ansvarskänsla	Vi har pratat om att ta fram en process, vet inte om det är gjort	O2
	Hög upplevd använsvarskänsla	Jag känner stort ansvar för kvalitetsarbetet och behöver kunna kontrollera produkterna och leveranserna samt spårbarheten för att alltid hålla kvaliteten uppe. Det är jätteviktigt	I3
		Känner ansvar för kvalitet både gentemot kunder men också internt	E
		Jag känner betydande ansvar för kvalitetsarbetet	I2