

# Ett högre syfte och attraktiv kvalitet i systematiskt kvalitetsarbete

En fallstudie av en kommunal verksamhet som mottagit en kvalitetsutmärkelse

Gulli Saeidyfar och Johanna Apell

Examensarbete  
Huvudområde: Kvalitetsledning  
Högskolepoäng: 15  
Termin/år: VT/2023  
Handledare: Johan Lilja  
Examinator: Kristen Snyder  
Kurskod/registreringsnummer: KA005A  
Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

- Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.
- Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (Endast arkivering i DiVA).

Stockholm, 2023-06-04 .....

Ort och datum

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling .....

Program/Kurs

Gulli Saeidyfar och Johanna Apell .....

Namn (alla författares namn)

1981 och 1988 .....

Födelseår (alla författares födelseår)

# Förord

Det här examensarbetet är den fjärde och avslutande terminen på Magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet i Östersund. Två år som har varit väldigt givande, intressanta och inte minst intensiva! Programmets upplägg, distans på halvfart, har möjliggjort för oss att läsa en magisterexamen parallellt med att arbeta heltid. Många vardagar, sena kvällar och helger har spenderats för att göra detta möjligt - men nu är vi här!

Vi vill rikta ett stort tack till de respondenter som ställt upp med sitt deltagande. Utan er hjälp hade denna studie inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även tacka våra familjer som hejat på oss och tålmodigt stått ut med den tid vi har lagt på uppsatsskrivande.

Slutligen vill vi rikta ett särskilt tack till vår handledare Johan Lilja, som har gett oss värdefull feedback och goda råd under resans gång.

Stockholm, maj 2023

Gulli Saeidyfar och Johanna Apell

# Sammanfattning

Tidigare forskning visar att medarbetarengagemang är viktigt för att nå framgång i kvalitets- och förbättringsarbete. Vikten av ett högre syfte lyfts som en stark drivkraft för att uppnå förändring och resultat. Dessutom skapar tillfredsställelse av behov på högre nivå positiva känslor vilket bidrar till medarbetarengagemang och självbestämmande på arbetsplatsen. Syftet med studien är att bidra med ökad kunskap kring medarbetares engagemang i kvalitetsarbete, genom att undersöka vilken roll *ett högre syfte* och *attraktiv kvalitet* spelar.

En kvalitativ fallstudie genomfördes vid en kommunal verksamhet som mottagit en kvalitetsutmärkelse för sitt systematiska kvalitetsarbete. En omfattande litteraturstudie genomfördes och därefter skedde datainsamling genom intervjumetoden Appreciative Inquiry samt studie av organisationens dokument och riktlinjer avseende deras kvalitetsarbete.

Resultatet visar att det i den studerade organisationen finns ett högre syfte som handlar om värdeskapande åt verksamhetens klienter. Det högre syftet anses vara en av de viktiga egenskaper som gör förbättringsarbetet attraktivt och främjar engagemang och delaktighet hos medarbetare i den studerade verksamheten. Dessutom präglar det ledarskapet och bidrar till en öppen och tillåtande kultur. Studien visar även att fenomenet attraktiv kvalitet spelar en bidragande roll i arbetet med ständiga förbättringar då det förstärker medarbetarengagemang och främjar aktivt deltagande. Följande områden identifieras som skapare av positiva känslor och leder till att förbättringsarbetet blir intressant och extra roligt; ett högre syfte, ett engagerat ledarskap samt en öppen och tillåtande kultur. Analysen visar att fenomenen har både likheter och olikheter samt till viss mån även överlappar varandra. Relationen mellan ett högre syfte och attraktiv kvalitet är ny kunskap och bedöms ge ny inriktning till framtida studier. Dessutom är studiens resultat ett viktigt bidrag till verksamheter som önskar stärka sitt medarbetarengagemang i kvalitetsarbete.

**Nyckelord:** *Attraktiv kvalitet, engagerat ledarskap, högre syfte, medarbetarengagemang, ständiga förbättringar, förändringsledning, offensiv kvalitetsutveckling (TQM)*

# Abstract

According to previous research, employee commitment is assigned a great importance in achieving successful quality management. The importance of a higher purpose is highlighted as a strong driving force to achieve change and result. Furthermore, satisfaction of needs at a higher level creates positive emotions which contributes to enhancing employee engagement and empowerment in the workplace. The purpose of the study is to contribute with increased knowledge about employees' commitment in quality work by examining the role a higher purpose and attractive quality play to promote and strengthen employees' motivation and commitment.

A qualitative case study approach has been executed on a municipal operation that received a quality award for its systematic quality work. An extensive literature study was carried out and then the data collection took place through the Appreciative Inquiry interview method as well as a study of the organization's documents, guidelines and code of conduct for quality management.

The thesis findings reveal that there is a higher purpose in the studied organization that deals with value creation for the organization's customers. The higher purpose is considered to be one of the important factors that makes quality work attractive and promotes commitment and participation among employees. In addition, it is reflected in the leadership and contributes to an open and permissive culture. The study also shows that the phenomenon of attractive quality plays a contributing role in the work of continuous improvement as it strengthens employee commitment and promotes active participation. The following areas have been identified as creators of positive feelings that increase the interest in quality work among employees; a higher purpose, committed leadership and an open and permissive culture. Analysis shows that the phenomena have both similarities and differences and to some extent they also overlap. The relationship between a higher purpose and attractive quality is new knowledge which gives a new orientation to future studies. In addition, the results of the study are an important contribution to organizations that wish to strengthen their employee commitment in quality work.

**Keywords:** *Attractive quality, committed leadership, higher purpose, employee commitment, continuous improvement, leading change, Total Quality Management (TQM)*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Syfte/problemformuleringar .....	2
1.3 Avgränsningar och definitioner .....	2
<b>2. Teoretisk referensram .....</b>	<b>3</b>
2.1 Kvalitetsutveckling .....	3
2.1.1 Begreppet kvalitet .....	3
2.1.2 Offensiv kvalitetsutveckling (TQM) .....	4
2.1.3 Systematiskt kvalitets- och förbättringsarbete .....	6
2.2 Medarbetarengagemang i ständiga förbättringar .....	8
2.2.1 Engagemang och motivation hos medarbetare .....	8
2.2.2 Ledarskapets roll i främjande av motivation .....	10
2.2.3 Ett högre syfte för medarbetarnas delaktighet .....	11
2.2.4 Attraktiv kvalitet som främjar medarbetarnas engagemang .....	12
<b>3. Metod .....</b>	<b>15</b>
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt .....	15
3.2 Fallstudie .....	15
3.3 Forskarnas roll och förförståelse .....	15
3.4 Urval .....	16
3.4.1 Urval av referenslitteratur .....	16
3.4.2 Urval av organisation .....	16
3.4.3 Urval av deltagare .....	16
3.5 Datainsamlingsmetod .....	17
3.6 Intervjumetod .....	18
3.7 Analysmetod .....	18
3.8 Forskningsetiska principer .....	20
3.9 Validitet och reliabilitet .....	20
3.9.1 Validitet .....	21
3.9.2 Reliabilitet .....	21
3.10 Metodkritik .....	22

<b>4. Resultat och analys .....</b>	<b>24</b>
4.1 Ett högre syfte spelar en central roll för medarbetarengagemang i förbättringsarbete ..	24
4.1.1 Ett högre syfte i verksamhetens kvalitetsarbete .....	24
4.1.2 Värdeskapande till extern kund är kärnan i medarbetarengagemang .....	26
4.1.3 Ett högre syfte är betydande för ett engagerat ledarskap.....	28
4.1.4 Ett högre syfte bidrar till en öppen och tillåtande kultur .....	31
4.2 Attraktiv kvalitet förstärker engagemang och främjar ett aktivt deltagande.....	32
4.2.1 Värdeskapande till extern kund skapar starka positiva känslor.....	32
4.2.2 Ett engagerat ledarskap har en positiv inverkan på medarbetare .....	33
4.2.3 En öppen och tillåtande kultur där allas åsikter är lika värda leder till positiva känslor .....	35
4.3 Analys kring hur fenomenen förhåller sig till varandra .....	37
<b>5. Slutsats .....</b>	<b>39</b>
<b>6. Diskussion .....</b>	<b>41</b>
6.1 Resultatdiskussion.....	41
6.2 Metoddiskussion.....	43
6.3 Praktiska implikationer .....	45
6.4 Rekommendationer till framtida forskning .....	46
<b>Referenslista .....</b>	<b>48</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>55</b>

# 1. Inledning

*Detta kapitel ger en bakgrund till studiens ämne och varför det är relevant för att sedan presentera syfte och forskningsfrågor.*

## 1.1 Bakgrund

Det ställs allt högre krav på organisationer för att möta kraven från en ständigt konkurrensutsatt och global marknad. Ett sätt att tillgodose dessa krav är genom kvalitetsarbete och systematisk verksamhetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2020; Sörqvist, 2004). Att ständigt arbeta med kvalitet i en organisation blir en konkurrensfördel och organisationer som under många år fokuserat på kvalitet förbättrar sina produkter och blir mer framgångsrika (Eriksson & Hansson, 2003). Kvalitetsrörelsen har under de senaste 25 åren lyft baslinjen för organisatorisk överlevnad och välbefinnande vilket enligt Brown (2013) kräver en högre nivå av kvalitet. Brown (2013) menar samtidigt att det finns stora möjligheter för organisationer att blomstra ännu mer om kvalitetsarbetet blir meningsfullt för varje person i verksamheten. Vidare hävdar författaren att utmaningen för de flesta organisationer ligger i att skapa denna känsla av meningsfullhet och bygga en kultur där kvalitetsarbetet blir en naturlig del av den dagliga verksamheten. De verksamheter som lyckas integrera kvalitet som en del av sin kultur är de framgångsrika organisationerna (Brown, 2013).

Redan Kossoff (1993) betonade att total kvalitet uppnås genom att ständigt driva kontinuerliga förbättringar genom involvering av människor från alla organisationsnivåer i verksamheten. I ett aktuellt inlägg från nätverket LinkedIn den 12 januari 2023 betonar Sörqvist på ett liknande sätt att framgångsrikt kvalitetsarbete handlar om kundfokus och förmågan att engagera alla medarbetare i systematiskt förbättringsarbete. Det är därmed av högsta vikt att inneha kunskap om *hur* medarbetare kan engageras. Enligt Dahlgaard-Park och Dahlgaard (2006) är medarbetares delaktighet nödvändig för att öka kundnöjdheten i arbetet med ständiga förbättringar. Kondo (1997) beskriver att initiativ i syfte att förbättra kvaliteten har en mer mänsklig aspekt och skiljer sig gentemot initiativ att sänka kostnaderna eller höja produktiviteten på så sätt att kvalitetsinitiativ glädjer företagets interna kunder, såsom medarbetare, och dess externa kunder. Kondo (1997) menar vidare att kvalitetsarbetet blir framgångsrikt av medarbetarnas engagemang, ansvarstagande och delaktighet.

Rötterna till moderna förbättringsprogram kan spåras tillbaka till initiativ som togs i flera företag på 1800-talet, där ledningen uppmuntrade just medarbetardrivna förbättringar, och incitamentsprogram inrättades för att belöna anställda som medförde positiva förändringar i organisationen (Schroeder & Robinson, 1991). Enligt Bakker och Leiter (2010) känner engagerade medarbetare mer glädje inför sitt arbete och de utnyttjar denna glädje för att bli mer effektiva. Författarna menar vidare att engagerade medarbetare vill lyckas och upplever "flow" när de arbetar. Det finns därmed forskning som visar att medarbetarengagemang är viktigt för att organisationer ska lyckas fullt ut med sitt kvalitetsarbete. I artikeln 'Quality 2030; quality management for the future' lyfts vikten av ett högre syfte som en stark drivkraft



för att uppnå förändring och resultat i organisationer och för att uppnå en mer hållbar och blomstrande framtid (Fundin et al., 2020). Laloux (2016) menar att organisationer som drivs av ett evolutionärt syfte har större chans att lyckas än andra organisationer. Sinek (2018) hävdar i samma anda att de mest framgångsrika organisationerna arbetar med ett varför, ”människor köper inte *vad* du gör utan *varför* du gör det”.

Vidare menar flera forskare att det inte längre räcker för organisationer att bara ha nöjda kunder (Chandler, 1989; Deming, 1986; Bergman & Klefsjö, 2020) utan kunder, såväl externa som interna i form av medarbetare, måste även tillfredsställas på en högre nivå (Lilja & Wiklund, 2006). "Life Enrichers", som definieras som att tillfredsställa kundens behov på hög nivå, lyfts fram som ett viktigt och lovande område för framtida forskning (Lilja & Wiklund, 2007). Desto högre nivå av kundnöjdhet har generellt setts som nyckeln till att uppnå kundlojalitet (Kondo, 2000). En djupare förståelse för vad som skapar kundnöjdhet och kundvärde är därmed essentiellt för kvalitetsarbete och Lilja och Wiklund (2006) lyfter *teorin om attraktiv kvalitet*, som används återkommande för att skaffa en sådan förståelse. Det innebär tillfredsställelse av behov på hög nivå hos kunden, vilket gör kunden extra förtjust, upprymd och skapar positiva känslor (Lilja & Wiklund, 2006).

Att skapa en upplevelse av *ett högre syfte* och *attraktiv kvalitet* hos just medarbetare för att främja medarbetarengagemang och skapa delaktighet i förbättringsarbete är därmed ett intressant och viktigt ämne att undersöka vidare. Denna studie avser undersöka vilken roll fenomenen ett högre syfte och attraktiv kvalitet spelar för att engagera medarbetare i systematiskt förbättringsarbete. Med högre syfte avses när medarbetare upplever en högre känsla av mening i sitt dagliga arbete och med attraktiv kvalitet menas uppfyllelse av uttalade kundbehov vilket skapar starka positiva känslor.

## 1.2 Syfte/problemformuleringar

Syftet med detta examensarbete är att bidra med ökad kunskap kring medarbetares engagemang i förbättringsarbete.

Utifrån det övergripande syftet har följande forskningsfrågor formulerats:

- Vilken roll spelar ett högre syfte för att engagera medarbetare i förbättringsarbete?
- Vilken roll spelar attraktiv kvalitet för att engagera medarbetare i förbättringsarbete?

## 1.3 Avgränsningar och definitioner

Med begreppet *kund* avses i denna studie både *intern och extern kund*, det vill säga medarbetare och verksamhetens klienter. Denna studie avgränsas dock till att endast undersöka medarbetarengagemang. Synonymt med begreppen *extern kund* och *klienter* används även begreppet *brukare*. Vidare används följande begrepp synonymt; *organisation* och *verksamhet*, *chef* och *ledare*, samt *systematiskt kvalitetsarbete* och/eller *förbättringsarbete*.

## 2. Teoretisk referensram

Detta kapitel beskriver de teoretiska referensramar som studien utgår ifrån. Kapitlet inleds med att redogöra för kvalitetsutveckling generellt. Därefter följer genomgång av begreppet kvalitet, offensiv kvalitetsutveckling samt systematiskt kvalitets- och förbättringsarbete. Andra delen av den teoretiska referensramen fördjupar sig i medarbetarengagemang i ständiga förbättringar, såsom kopplingen mellan medarbetarengagemang och motivation samt ledarskapets roll. Det avslutas med att redogöra för fenomenen ett högre syfte och attraktiv kvalitet. Figur 2.1 visar strukturen för studiens teoretiska referensram.



Figur 2.1 Struktur för studiens teoretiska referensram.

### 2.1 Kvalitetsutveckling

I detta avsnitt beskrivs tidigare forskning och teorier om kvalitet, offensiv kvalitetsutveckling (TQM), hörnstensmodellen och systematiskt kvalitets- och förbättringsarbete.

#### 2.1.1 Begreppet kvalitet

Begreppet kvalitet definieras olika av flera författare (Dahlgaard et al., 2002). Juran (1951) beskriver det som lämplighet för sin användning och Crosby (1979) definierar kvalitet som "överensstämmelse med krav" (Crosby 1979, s. 17). Deming (1986) utgår ifrån kundbehov och beskriver det som att kvalitet bör inriktas på kundens nuvarande och framtida behov. Även Bergman och Klefsjö (2020, s. 24) fokuserar på kunden och definierar det som att "kvaliteten på en produkt är dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar". Edvardsson et al. (1994) och Dale (2003) utgår ifrån ett värdebaserat förhållningssätt och menar att kvalitet är grunden för att skapa kundvärde, vilket går i linje med Garvin (1984) menar att kvalitet är förmågan att skapa värde. Den definition av kvalitet som utgör grunden för denna studie är inspirerad av Garvin (1984), Edvardsson et al. (1994) och Dale (2003), och studiens författare utgår ifrån att kvalitet handlar om

förmågan att skapa värde för kunden. Ett värde som skapas för kunden och bestäms av kunden. Kvalitet har varit ett stort ämne för affärsstudier i mer än två decennier och har av flera forskare ansetts vara en av de viktigaste faktorerna för affärsframgång (Sousa & Voss, 2002). Kvalitet har även varit en viktig fråga i den moderna affärsvärlden (Dahlgaard et al., 2002) och fortsätter att vara en mycket viktig aspekt för konkurrenskraften (Elg et al., 2011).

### 2.1.2 Offensiv kvalitetsutveckling (TQM)

Offensiv kvalitetsutveckling, benämnt Total Quality Management (TQM) på engelska, är ett ledningssystem som består av värderingar, arbetssätt och verktyg vars syfte är att öka den externa och interna kundnöjdheten med ett reducerat antal av resurser (Hellsten & Klefsjö, 2000). Genom att utveckla effektiva processer, med minskad mängd resurser, är TQM ett stöd i det dagliga arbetet och en effektiv ledning i processen för värdeskapande och leverans (Mele, 2007). Dahlgaard et al. (2002) menar att TQM är en organisationskultur präglad av ökad kundnöjdhet genom kontinuerliga förbättringar där alla anställda deltar aktivt. Singh och Smith (2006) pekar på vikten av att involvera samtliga anställda i arbetet med ständiga förbättringar. Bergman och Klefsjö (2020) menar att offensiv kvalitetsutveckling innebär en ständig strävan efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till bäst möjliga kostnadseffektivitet. Detta genom ett ständigt förbättringsarbete där alla medarbetare är engagerade och där det finns fokus på organisationens processer. Lagrosen (2001) säger att TQM som det används idag har för mycket fokus på interna aspekter i organisationen. Fokus bör istället ligga på kunderna och vad kundnöjdhet verkligen innebär, samtidigt som kundorientering är en, om inte den viktigaste delen, för att uppnå TQM. TQM innebär tillämpning av kvalitetsledningsprinciper för alla aspekter av organisationen, inklusive interna och externa kunder samt leverantörer och deras integration med nyckelaffärsprocesser (Dale, 1999; Eriksson & Hansson, 2003).

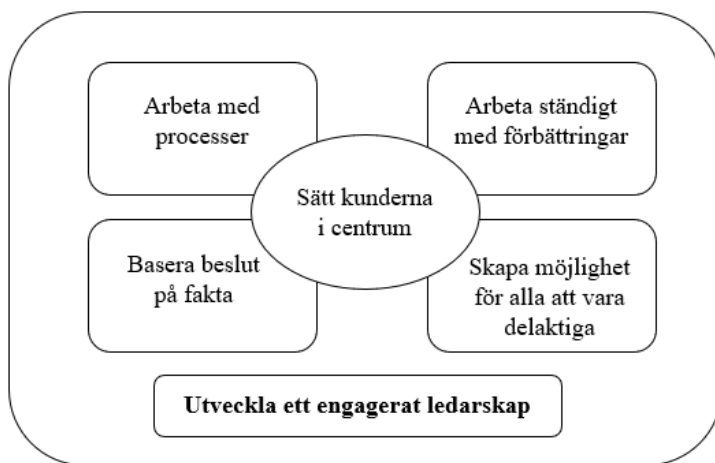
Lilja (2010) sammanfattar Dales (2003) definition av syftet med TQM som långsiktig framgång genom kundnöjdhet och fördelar för alla medlemmar i organisationen och till samhället. I det här fallet kan alla medlemmar kopplas till alla anställda inom en organisation och långsiktig framgång kan tolkas som behovet av att inkludera alla medarbetare i organisationen. Lilja (2010) beskriver vidare att TQM syftar till att driva och möjliggöra beteenden som underlättar att det finns ett systematiskt fokus och ständigt förbättringar av det kundvärde som levereras av organisationen.

Det finns ett tydligt samband mellan ekonomisk vinst och medarbetar-/kundnöjdhet i organisationer som framgångsrikt implementerar TQM, enligt Hendricks och Singhal (1999). Curry och Kadasah (2002) menar att kärnan i TQM är kontinuitet över tid och integration av kvalitetsledningsinitiativ i den dagliga verksamheten. De viktigaste delarna inom TQM som företag behöver fokusera på är engagemang från högsta ledningen, kundfokus i alla processer, kvalitetsdata och information, medarbetarengagemang, utbildning och arbete med ständiga förbättringar (Curry & Kadasah, 2002). Vidare lyfter Singh och Smith (2006) flera faktorer som bidrar till att TQM misslyckas, bland annat misslyckande med att erkänna kopplingen mellan kvalitetsmål och ökat deltagande från anställda. Fundin et al. (2020)

identifierar vägledande och ett sammanhållande *varför* för hela organisationen som ett av de värden som behöver bevaras inom kvalitetsutveckling.

### Hörnstensmodellen

Bergman och Klefsjö (2020) refererar till hörnstensmodellen, som är en svensk variant av Total Quality Management (TQM) utvecklad av Bergman och Klefsjö år 2012. Modellen består av sex värderingar; *arbeta med processer*, *basera beslut på fakta*, *arbeta ständigt med förbättringar*, *skapa möjlighet för alla att vara delaktiga*, *sätta kunderna i centrum* och *utveckla ett engagerat ledarskap*, se figur 2.2. Värderingarna ska stödjas av arbetssätt och verktyg till en helhet i arbetet med offensiv kvalitetsutveckling.



Figur 2.2 Hörnstensmodellen, med värderingar för offensiv kvalitetsutveckling. Ur Bergman & Klefsjö (2020, s. 49).

Bergman och Klefsjö (2020) menar att ett engagerat ledarskap innebär att skapa en helhetsbild och förmedla en kultur som skapar förutsättningar för delaktighet i organisationens kvalitetsarbete. Norberg (2019) belyser ytterligare två principer; meningsskapande och inkludering. Bergman och Klefsjö (2020) beskriver vidare att kundfokus, delaktighet och arbete med ständiga förbättringar är avgörande för företags framgång vilka beskrivs enligt följande:

### Kundfokus

Kundfokus handlar om att ta reda på vilka organisationen interna och externa kunder är, kartlägga deras behov och förväntningar samt säkerställa att dessa behov och förväntningar uppfylls, eller helst överträffas (Bergman & Klefsjö, 2020). Elmgart och Bloch (2017) menar att arbetet med kundfokus startar i verksamhetens visioner och grundläggande värderingar. Många gånger finns dessa inte nedskrivna men där grundaren och ledningen genom sitt agerande mot medarbetare, externa kunder och omvärlden tydligt visar företagets prioriterade värderingar och vad organisationen står för (Elmgart & Bloch, 2017). Enligt Sahwney (2010) handlar kundfokus om att som organisation vara kundcentrerad, vilket kräver kundinsikt, ett överlägset värdeerbjudande och en härlig kundupplevelse. Genom att ha en kultur och ett

ledarskap som sätter kunden först kan detta uppnås. Elmgart och Bloch (2017) menar att engagemang hos medarbetare är en möjliggörande faktor för att organisationen ska kunna leverera god service till kunden och följande faktorer lyfts som viktiga för att skapa engagemang hos medarbetarna, så att de vill bidra till ett starkt kundfokus: en kultur av öppenhet och låga statusskillnader, en tydlig vision och strategi, långsiktighet och stabilitet, ett närvarande ledarskap, delegerade befogenheter och resurser samt en möjlighet för medarbetare att påverka och att känna sig betydelsefulla (Elmgart & Bloch, 2017).

### Delaktighet

För att lyckas med kvalitetsutveckling krävs delaktighet från medarbetare (Anthony, 2015; Lam et al., 2015; Bergman & Klefsjö, 2020). Medarbetare behöver känna sig delaktiga, aktivt få påverka beslut och ha inflytande i förbättringsarbetet. För att lyckas med kvalitetsförbättringar krävs även ett engagerat ledarskap (Dale, 2003; Bergman & Klefsjö, 2020). Deming (1986) betonar att delaktighet är en avgörande faktor för att nå framgång med kvalitetsarbete.

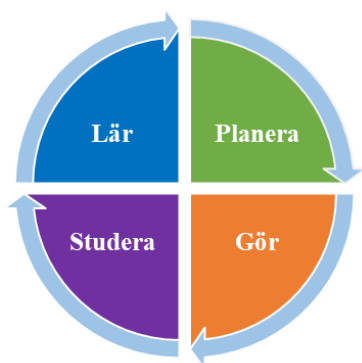
### Arbete med ständiga förbättringar

Arbete med ständiga förbättringar är ett av kärnvärdena inom kvalitetsutveckling och består enligt Deming (1986) av förbättringsinitiativ som ökar framgångar och minskar misslyckanden (Juergensen, 2000). För att ständigt utvecklas säger grundregeln att det alltid finns ett sätt att åstadkomma bättre resultat samtidigt som det kräver mindre resursåtgång, vilket med andra ord innebär högre kvalitet till en lägre kostnad (Bergman & Klefsjö, 2020). Detta leder till ett behov av ständiga förbättringar av arbetssätt, strukturer, styrning och kompetenser för att uppfylla kundernas behov och förväntningar (Sörqvist, 2004). Ständiga förbättringar spelar en central roll i kvalitetsarbete inom TQM, vilket omfattar hela verksamheten och all personal (Sörqvist, 2004).

### 2.1.3 Systematiskt kvalitets- och förbättringsarbete

Elg (2022) hävdar att ett framgångsrikt förbättringsarbete ska bedrivas systematiskt vilket överensstämmer med Deming (1986) som menar att det krävs ett systematiskt tillvägagångssätt för att säkerställa kvalitet och ständiga förbättringar. SIQ (2022) säger att systematiken består i att hitta ett sätt att ställa frågor som leder till insikt om hur den egna verksamheten fungerar. Det är först när vi blir medvetna om *hur* vi gör saker som vi kan förbättra *det* vi gör.

Demings (1986) förbättringscykel, även kallad PDSA-cykeln på svenska, kan vara ett värdefullt verktyg för att systematiskt genomföra ständiga förbättringar i en verksamhet (Bergman & Klefsjö, 2020; Sörqvist, 2004). PDSA-cykeln illustreras i figur 2.3.



Figur 2.3 PDSA-cykeln. Ur Bergman & Klefsjö (2020, s. 196).

Cykeln innehåller fyra steg: *Planera*, *Gör*, *Studera* och *Lär* (Deming, 1986; Bergman & Klefsjö, 2020). Metodiken öppnar upp för ett experimentellt lärande för organisationen då förbättringsarbetet bedrivs i cykler vilket skapar möjligheter att kontinuerligt lära sig från erfarenheter. Elg (2022) menar att PDSA-cykeln även kallas för ett lärandestyrkt förbättringsarbete, där nya arbetssätt blir standard för hur arbetet bör genomföras. En process som aldrig är färdig utan fortsätter mot nya mål när tidigare mål är uppnådda. Elg (2022) betonar vidare att det finns flera fördelar med PDSA-cykeln, såsom att den är tillämpbar på både individ-, grupp- och organisationsnivå samt underlättar för att driva förbättringar i team. Verket skapar även drivkraft för delaktighet i verksamheten och är ett användbart verktyg i alla typer av organisationer (Elg, 2022).

Ewerman (2015) hävdar att framgångsrika organisationer är medvetna om vilka effekter förbättringar skapar. De vet vilka effekter som värdesätts internt och som därigenom kommer att spridas i verksamheten. Framgångsrika organisationer är även duktiga på att följa upp dessa effekter, där medarbetarengagemang kan vara en sådan mätbar effekt (Ewerman, 2015). Författaren lyfter vidare att framgångsrika organisationer förstår vikten av underliggande interna strukturer för att kunna ändra medarbetares beteende och uppnå önskade förbättringar av extern kundupplevelse. Om medarbetare inte premieras för sådant som ligger i linje med målbilden kommer de inte att ändra sig. Enligt Ewerman (2015) är det inte nya affärsbeslut och nya processer som förändrar medarbetares beteende, utan nya förutsättningar och strukturer behöver skapas.

Modig och Åhlström (2020) hävdar att en kontinuerligt flödesförbättrande organisation utvecklar ny kunskap, förståelse, erfarenheter och nya lärdomar kring kundens behov samt hur detta behov kan tillgodoses på ett så effektivt sätt som möjligt. Bessant et al. (1994) beskriver ständiga förbättringar som en företagsomfattande process av fokuserad och kontinuerlig inkrementell innovation. Kossoff (1993) lyfter vikten av delaktighet från all personal i organisationen i förbättringsarbetet och betonar att total kvalitet kan uppnås genom att ständigt driva förbättringar genom involvering av människor från alla organisationsnivåer.

## 2.2 Medarbetarengagemang i ständiga förbättringar

I detta avsnitt beskrivs tidigare forskning och teorier om engagemang och motivation hos medarbetare, ledarskapets roll samt hur fenomenen ett högre syfte och attraktiv kvalitet kan främja engagemang hos medarbetare i arbetet med ständiga förbättringar.

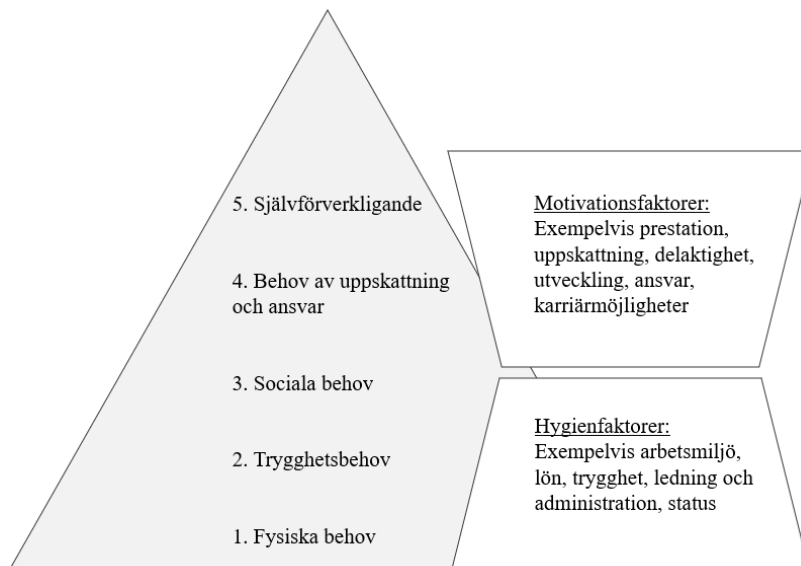
### 2.2.1 Engagemang och motivation hos medarbetare

SIQ (2022) definierar medarbetare som alla personer som är anställda på heltid eller deltid av organisationen, även volontärer och inklusive ledare på alla nivåer. För att uppnå en framgångsrik kvalitetsstrategi krävs att det skapas förutsättningar för deltagande av alla medlemmar i organisationen (Bergman & Klefsjö, 2020). För att kunna skapa dessa förutsättningar är nyckelorden kommunikation, delegering och utbildning, beskriver Bergman och Klefsjö (2020). Bakker et al. (2011) menar att det har skett en ökning av vetenskapliga studier inom området för medarbetarengagemang och att forskningen visar att det finns ett samband mellan medarbetarengagemang och arbetsprestation, resultat och kundtillfredsställelse.

Både Jurburg et al. (2017) och Anthony (2015) lyfter vikten av “empowerment” (självbestämmande) för att skapa delaktighet bland medarbetare. Empowerment innebär att medarbetare ska känna sig värdefulla genom att involveras i beslut och uppmuntras att delta i ständiga förbättringar (Anthony, 2015). Det innebär även att medarbetares delaktighet i organisationens kvalitetsutveckling ska främjas genom att de får beröm och ständigt tillhandahåller kompetensutveckling och stöd för att kunna bidra till företagets mål (Anthony, 2015).

Maslow (1987) menar att motivation är en viktig komponent för alla människor då det styr människans beteende och stimulerar ett visst beteende som leder mot ett mål. Maslow (1987) påpekar vidare att motivation uppkommer i samband med att ett behov behöver tillfredsställas. Maslows (1943) behovstrappa är en teori om mänsklig motivation och en förklaringsmodell inom psykologi för hur människor prioriterar sina behov. Trappan består av följande behov; fysiologiska, trygghet, sociala, uppskattning och ansvar samt självförverkligande. Enligt modellen måste behoven på en lägre nivå vara uppfyllda innan medarbetare exempelvis kan känna motivation för att engagera sig i förändringsarbete. Hallin et al. (2019) betonar att en arbetsmässig förändring skulle kunna innebära möjligheter till utveckling och självförverkligande för medarbetare men för detta behöver medarbetaren till exempel känna sig uppskattad för sitt arbete. Herzberg (1968) bygger vidare på Maslows (1943) forskning och har utvecklat faktorer som skapar motivation hos medarbetare (så kallade motivationsfaktorer), såsom ansvar, prestation, stolthet och andras erkännande. Herzberg (1968) pekar även på faktorer som tvärtom inte skapar motivation utan leder till att människor känner sig missnöjda om de inte är uppfyllda (så kallade hygienfaktorer), såsom rättvisa förhållanden, status och lön (Hallin et al., 2019). Norberg (2019) gör en jämförelse mellan Maslows (1943) behovstrappa och Herzbergs (1968) tvåfaktorteori som framgår av figur 2.4. Herzbergs (1968) motivationsfaktorer stämmer överens med de två översta stegen i

Maslows (1943) behovstrappa vilka är betydelsefulla för medarbetarengagemang (Norberg, 2019).

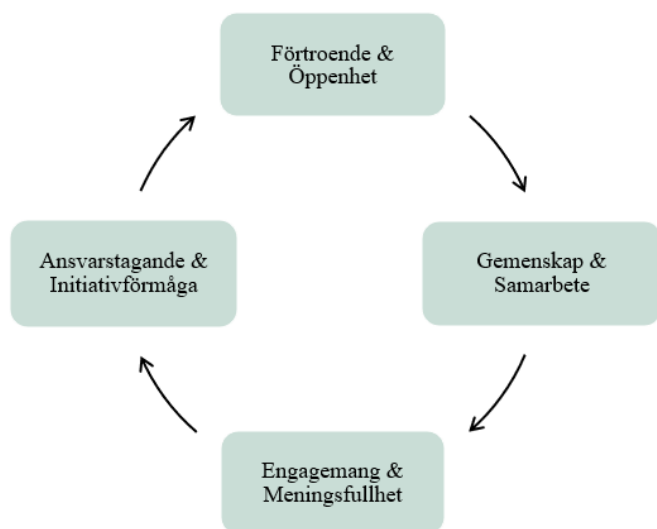


Figur 2.4 En jämförelse mellan Maslows (1943) behovstrappa och Herzbergs (1968) tvåfaktorteori. Ur Norberg (2019, s. 33).

Återkoppling på det arbete medarbetare utför ökar också motivationen hos medarbetare enligt Herzberg (1968). Pink (2009) pekar på andra faktorer som skapar motivation och drivkraft, såsom förmågan att själv kunna påverka och utforma sitt liv (autonomy), viljan att ständigt bli bättre och utvecklas (mastery) och ett högre syfte och mening (purpose). De tre faktorerna stämmer överens med översta steget i Maslows (1943) behovstrappa och stämmer väl överens med Herzbergs (1968) tvåfaktorteori genom att de ryms i gruppen av motivationsfaktorer (Hallin et al., 2019). Kahn (1990) beskriver följande tre psykologiska förutsättningar för att skapa engagerade medarbetare: meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet.

Bergman och Klefsjö (2020) menar att den medarbetare som ges förutsättning att göra ett bra jobb och att känna yrkesstolthet, och som dessutom premieras för ett gott jobb, kommer att engagera sig i sitt arbete och bidra till förbättrad kvalitet i processerna och produkterna. Hällstén och Tengblad (2006) lyfter att det i framgångsrika utvecklingsarbeten uppstår en självförstärkande utvecklingsprocess där en ökad öppenhet och dialog leder till en stärkt gemensamhetskänsla och samarbete, engagemang och meningsfullhet, ökat ansvarstagande och initiativkraft. Det i sin tur stärker förtroende och öppenhet, såsom beskrivs i modellen medarbetarskapshjulet (figur 2.5)





Figur 2.5. Medarbetarskapshjulet (Hällstén & Tengblad, 2006, s. 15).

Sandberg och Targama (2013) menar att förbättring är något som kommer inifrån organisationen. Enligt Norberg (2019) kan delaktighet från medarbetare bli avgörande för hur ett förbättringsarbete kan genomföras. Om medarbetare är delaktiga i framtagandet av förbättringsförslag, eller att förutsättningar för delaktighet finns, kan medarbetare uppleva att det blir en förbättring (Norberg, 2019). Kotter (1995) lyfter vikten av att skapa mening och att som medarbetare få en förståelse för vad som förväntas av en.

### 2.2.2 Ledarskaps roll i främjande av motivation

Rauch och Behling (1984) menar att ledarskap är det inflytande genom vilket man får en organiserad grupp att uppnå sina mål. Kotter (1995) pekar på vikten av ett engagerat ledarskap för att skapa förståelse bland medarbetare för varför en förändring ska göras och benämner det som "a sense of urgency", vilket kan översättas med att göra förbättringsarbetet angeläget och en form av meningsskapande där medarbetarna ser och känner behovet av förändring. Vetskapen om varför någon ska göra något är viktigt för individer för att vilja engagera sig. Govindarajan (2016) hävdar att ett starkt ledarskap ofta handlar om att ha ett säkert grepp om vad som är viktigast i sammanhanget och att hålla verksamheten fokuserad på det. Govindarajan (2016) menar vidare att ett modigt och adaptivt ledarskap krävs för att lyckas med innovation och förbättringar i organisationen. Enligt Winroth (2018) främjas medarbetares delaktighet när det finns ett ledarskap som tar hänsyn till individuella behov och anpassar arbetsuppgifter utefter medarbetare samt arbetsmiljön. Winroth (2018) förklarar att balansen mellan arbetsplatsens inre och yttre kvalitet är en utmaning som många organisationer står inför. I praktiken handlar det om att värna om arbetsmiljön, medarbetares välmående samt dess betydelse i relation till omvärldens uppfattningar och krav (Winroth, 2018). Mark et al. (1998) hävdar att rollen som ledaren som varje chef spelar har en direkt påverkan på vilket sätt medarbetare motiveras och finner tillfredsställelse. Bakker et al. (2011) menar att det är lönsamt för ledare att ge ansvar till medarbetare eftersom det bidrar

till spridning av engagemang och organisationen tenderar att prestera bättre oavsett vilka resurser de har.

Anthony (2015) lyfter det transformativa ledarskapet som mest fungerande med TQM vilket till stor del handlar om att skapa förståelse och mening för verksamhetens syfte och de pågående processerna inom organisationen. Genom ett transformativt ledarskap skapas engagemang och delaktighet bland medarbetarna (Anthony, 2015). Andersson (2013) påvisar vikten av att ledningen uppmärksammar, möjliggör och stimulerar förbättringsarbete. Genom att erbjuda flera olika initiativ och metoder eller modeller att bedriva förbättringsarbete ökar möjligheterna för alla medverkan vilket bidrar till ett framgångsrikt kvalitets- och förbättringsarbete (Andersson, 2013). Snyder et al. (2018) belyser vikten av ett värdebaserat ledarskap för en hållbar kvalitetsutveckling och betonar följande egenskaper hos goda ledare: dialogfrämjande, relationsskapande, proaktivitet, vara en lagspelare samt tydlig struktur och mandat (Snyder et. al., 2018). Genom att skapa förutsättningar för medarbetarnas delaktighet och förankring av beslutsunderlag i organisationen får ledare sitt erkännande ”underifrån” (Bergman & Klefsjö, 2020; Yukl, 2012).

När ledare lyckas med att engagera medarbetare i förbättringsarbete och involverar dem i framtagning av visionen upplever medarbetare delaktighet i vilken riktning arbetet ska bedrivas hävdar Yukl (2012). Det säkerställer att hela organisationen arbetar åt samma håll, vilket uppmuntrar och skapar förutsättningar som underlättar arbetet för att uppnå visionen (Yukl, 2012). Detta lyfts även av Deming (1986) som menar att ledare ska skapa ett klimat som ger förutsättningar till långsiktiga beslut samt identifierar de behov som krävs för att säkerställa medarbetarnas utveckling. Vidare måste ledare skapa en organisation som gynnar förbättringsarbete och där medarbetare känner ansvar och motivation att jobba med ständiga förbättringar (Deming, 1986). Senge (1990) menar att delade visioner som kommer från människor som bryr sig och vill vara en del av något större, stimulerar till nya sätt att tänka, handla och viljan att lära sig mer. Det leder till personlig bemästring som innebär att sträva efter personlig utveckling och kontinuerligt lärande (Senge, 1990).

Quinn och Thakor (2018) menar att ledare ska skapa ett högre syfte och en mening som genomsyras i organisationens aktiviteter, en motiverande kraft för medarbetarnas tänkande, lärande och utveckling. Det kommer att leda till att grupptricket sätts in och anställda går in i djupt lärande, provar nya saker, tar risker, delar bästa praxis, samarbetar, blir mer energiska och mer engagerade vilket i slutändan kommer att öka organisationens prestationer (Quinn & Thakor, 2018).

### 2.2.3 Ett högre syfte för medarbetarnas delaktighet

Ett högre syfte handlar om hur människor som är involverade i en organisation gör skillnad och ger dem en känsla av mening (Quinn & Thakor, 2018). Även Laloux (2016) menar att det finns forskning som visar att organisationer som drivs av ett evolutionärt syfte har större chans att lyckas än andra organisationer. Enligt Sinek (2018) arbetar framgångsrika och innovativa organisationer med teorin om värdeerbjudande, kallad “the golden circle”. Teorin

förklarar hur ledare kan inspirera till samarbete, tillit och förändring i en organisation genom att tänka, agera och kommunicera genom ett *varför*. Enligt Sinek (2018) köper inte människor *vad* och *hur* man gör, utan *varför* man gör det.

Fundin et al. (2020) lyfter vikten av ett högre syfte som ett särskilt viktigt område för framtida forskning inom kvalitetsledning, där det högre syftet identifieras som en stark drivkraft för att uppnå förändring och resultat i organisationer. Quinn och Thakor (2018) menar att när ett autentiskt syfte genomsyrar affärsstrategi och beslutsfattande så blir det personligt bästa och det kollektivt bästa ett vilket ökar engagemang och samarbete. Cooperrider och Fry (2012) undersöker liknande boosting-effekter och menar att när människor lär sig om och arbetar för att bygga en hållbar värld är de också redo att blomstra på sätt som lyfter innovation, personlig kompetens och välbefinnande på arbetsplatsen. Quinn & Thakor (2018) menar att ledare bör koppla samman människor med en känsla av ett högre syfte, där ledare kan inspirera till mer energi och kreativitet. När medarbetare känner att deras arbete har en mening blir de mer engagerade (Quinn & Thakor, 2018).

Kondo (1997) menar att kvalitet är en kraftfull källa för att uppnå involvering och engagemang från medarbetare och därmed uppnå uppsatta mål. Enligt Kondo (1997) har organisationens grundläggande affärsfilosofi avgörande betydelse för att attrahera kunder, medarbetare och aktieägare och för att fortsätta att utvecklas på ett hälsosamt sätt. För att säkerställa denna kvalitet är det viktigt att kommunicera med alla i organisationen om deras grundläggande filosofi avseende kvalitet och aktiviteter. Medarbetare måste även ges så stor grad av frihet som möjligt för att uppnå uppsatta mål (Kondo, 1997).

Enligt Laloux (2016) har organisationer som drivs av ett värde har större chans att lyckas än andra organisationer. Laloux (2016) menar vidare att det i sådana organisationer finns en gemensam och stark kultur i fokus med ett inspirerande syfte i centrum. Det handlar inte om produkten eller tjänsten som organisationen säljer utan mer om vilket behov som uppfylls för kunden (Laloux, 2016). Även Sinek (2018) diskuterar vikten av att medarbetare gillar att gå till arbetet och att en stor del av framgången kommer från att ledare har förtroende hos medarbetare. För att medarbetare ska känna förtroende behöver ledare utstråla att de drivs av något mer än egennytta. Genom att berätta och förmedla det högre syftet kan ledare därmed förtjäna sitt förtroende, beskriver Sinek (2018).

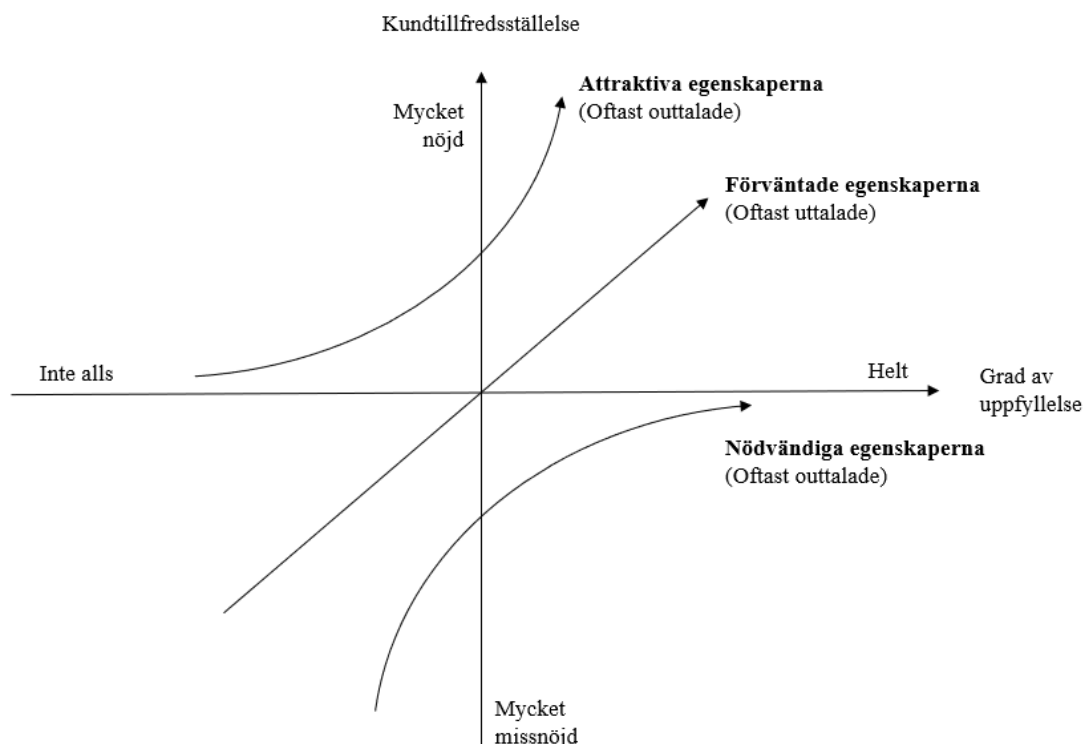
Dahlgaard-Park (2012) betonar att organisatorisk delaktighet ofta kontextualiseras till de anställdas psykologiska anknytning till organisationen och graden av de anställdas identifiering med organisationens mål. Det innebär ett accepterande av organisationsmål och värderingar, en vilja att anstränga sig för organisationen och en stark önskan att fortsätta vara medlem i organisationen (Dahlgaard-Park, 2012).

#### 2.2.4 Attraktiv kvalitet som främjar medarbetarnas engagemang

Bergman och Klefsjö (2020) menar att graden av kundnöjdhet är det slutliga måttet på kvalitet och det är alltid kunden som värderar kvaliteten i ett erbjudande. Ett erbjudande kan

vara en produkt, en tjänst, en upplevelse eller en kombination av dessa (Bergman & Klefsjö, 2020). Vidare finns det både interna och externa kunder, interna kunder kan exempelvis vara en medarbetare eller ledare i en organisation, beskriver Runebjörk och Wendleby (2013).

Kanomodellen (figur 2.6), även kallad teorin om attraktiv kvalitet (Kano et al, 1984), är en modell inspirerad av Herzbergs (1968) motivationsteori och syftar till att bättre förstå olika aspekter av hur kunder uppfattar kvalitet (Löfgren & Witell, 2005). Modellen bygger på graden av uppfyllelse av kundbehov och kopplingen till de egenskaper en produkt eller tjänst bör ha för att uppnå kundtillfredsställelse (Kano et al., 1984). Teorin beskriver att ett erbjudande kan hitta och uppfylla kundens grundläggande, förväntade och attraktiva behov (Witell & Fundin, 2005). Norberg (2019) menar att som individ kunna engagera sig till stor del handlar om motivation och belöningar vilket kan kopplas ihop med Kanomodellen. Det är ett sätt att visa tillfredsställelse i form av vilka behov som kan uppfyllas för ökad kundtillfredsställelse. Ur ett organisationsperspektiv ses medarbetare som en intern kund, varför Kanomodellen kan vara applicerbar även här. Det stärks av Rybnicek et al.'s (2019) studier som visar att individers behov behöver tas hänsyn till om organisationen vill ha engagerade och motiverade medarbetare. Norberg (2019) hävdar vidare att missnöjda medarbetarna saknar engagemang och inte är beredda att ta ansvar samt vara delaktiga i förbättringsarbetet.



Figur 2.6 Kanomodellen. Ur Bergman & Klefsjö (2020, s. 105).

Enligt Kanomodellen ska basbehoven vara tillfredsställda för att kunden ska vara nöjd. Oavsett om det handlar om en extern eller intern kund är basbehov uttalade men nödvändiga

behov (Bergman & Klefsjö, 2020). Bergman och Klefsjö (2020) beskriver att basbehoven kan jämföras med Herzbergs (1968) hygienfaktorer. De uttalade behoven är det som individen förväntar sig att få och upplever som viktigt. De omedvetna behoven blir attraktiva egenskaper, behov som kanske inte individen vet att den vill ha. Det finns dock en skillnad i de två modellerna. I Kanomodellen är behoven dynamiska, desto högre grad av uppfyllelse desto mer förväntar sig individen på alla nivåer (Bergman & Klefsjö, 2020). Attraktiva egenskaper kan vara en subjektiv upplevelse, mer individberoende samt dolda, vilket kräver en mer djupgående analys för att identifiera de attraktiva egenskaperna hos ett erbjudande (Kondo, 2000).

Bergman och Klefsjö (2020) påpekar att det ställs krav på ledningens förmåga att dels tillgodose medarbetares behov och dessutom lyckas styra organisationen i rätt riktning för att möta externa kunders behov. Författarna hävdar att det handlar om ett engagemang där individen behöver ha ett antal grundläggande behov uppfyllda för att överhuvudtaget kunna, eller vilja, ta ett större ansvar. Lilja och Wiklund (2006) menar att uppnåelse av den högre nivån av tillfredsställelse inom kvalitetsledning innebär att glädja kunden genom att erbjuda attraktiva kvalitetselement. Om en organisation uppnår medarbetares behov och förväntningar på en högre nivå kan attraktiv kvalitet uppnås, menar Lilja (2010). Detta bidrar starkt till positiva känslor och glädje vilket främjar medarbetares delaktighet i förbättringsarbete. För att TQM ska underlätta skapandet av kundvärde verkar ett mer systematiskt förverkligande av attraktiv kvalitet både naturligt och motiverat, beskriver Lilja (2010).

Lilja (2010) hävdar att attraktiv kvalitet handlar om att fokusera på positiva motivationer, det vill säga skapande av kundvärde, genom att öka kundens positiva påverkan mot känslomässiga tillstånd såsom glädje. Attraktiv kvalitet skapar starka positiva känslor, till exempel lycka, intresse och glädje. Det breddar människors medvetenhet och uppmuntrar nya, varierande och utforskande tankar och handlingar vilket möjliggör kreativt och flexibelt tänkande (Fredrickson & Joiner, 2002; Fredrickson & Branigan, 2005). Författarna menar vidare att med tiden byggs kompetens och resurser upp i organisationen vilket är betydande för medarbetarnas engagemang. Lilja (2010) hävdar att ett mer systematiskt fokus på att skapa attraktiv kvalitet sannolikt kommer göra de interna processerna för innovation och förbättring mer effektiva. Som framgår av Kanomodellen (figur 2.6) innebär skapandet av attraktiv kvalitet ett starkare fokus på uppfyllelse av behov på hög nivå. Söderlund (2001) hävdar att tillfredsställelsen av behov på hög nivå ger upphov till stark lojalitet bland medarbetare i organisationen.

## 3. Metod

*Kapitlet återger den vetenskapliga metodik som använts följt av en detaljerad beskrivning av studiens urval, tillvägagångssätt för datainsamling, intervjumetod och analysmetod. Kapitlet avslutas med att redogöra för etiska överväganden, studiens validitet och reliabilitet samt metodkritik.*

### 3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Bryman (2018) beskriver att kvalitativ forskning är en forskningsstrategi som förknippas med ett induktivt angreppssätt vilket innebär att tyngden läggs vid ord och analys av dem.

Kvalitativa undersökningar möjliggör även för vidare och fylligare beskrivningar, tar hänsyn till respondenternas egna idéer och bakomliggande faktorer till dessa samt hjälper undersökare att finna nya vägar inom sitt intresseområde (Alvesson & Deetz, 2000). Bryman (2018) hävdar vidare att kvalitativ metod fokuserar på att dels få en djupare förståelse av den problematik som studeras och dels kunna beskriva den helhet som innefattar forskningsobjektet. Komplex och innehållsrik data kan samlas in via intervjuer eller observationer och forskare har ett öppet förhållningssätt som möjliggör att respondenternas unika sidor och nyanser att träda fram (Bryman, 2018). Denna studie är gjord genom en kvalitativ induktiv forskningsansats med en fallstudiedesign.

### 3.2 Fallstudie

Yin (2018) beskriver att fallstudier är en lämplig undersökningsdesign när ett samtida fenomen ska undersökas inom sin verkliga kontext och där gränserna mellan kontext och fenomen inte är uppenbara. Författaren menar vidare att flera datainsamlingsmetoder används vid fallstudiedesign. I denna studie har både intervjuer samt genomgång av kvalitetsdokumentation från den studerade verksamheten använts. Användandet av mer än en datainsamlingsmetod ger möjlighet till triangulering, vilket innebär att analysen av den insamlade datan bekräftar eller motsäger varandra (Yin, 2018). Detta ökar även tillförlitligheten i studiens slutsats (Yin, 2018). Bryman (2018) menar att forskare studerar en enskild individ, grupp eller situation vid en fallstudie. Enligt Wedin och Sandell (2004) är syftet med fallstudie att samla in dataunderlag gällande ett särskilt fenomen som är relevant för studiens syfte. Författarna till denna studie bedömer att det var en passande undersökningsdesign då syftet var att undersöka vilken roll fenomenen ett högre syfte och attraktiv kvalitet spelar för att engagera medarbetare i förbättringsarbete vilket krävde en verksamhet med ett erkänt gott systematiskt kvalitetsarbete.

### 3.3 Forskarnas roll och förförståelse

Vid fallstudiedesign studeras ett unikt fall med en väldefinierad teori vilket kräver en hel del egenskaper av forskaren/forskarna, såsom att vara väl förberedd, en god lyssnare samt opartisk i sin roll som forskare för att göra en väl utförd undersökning och datainsamling (Yin, 2018).

Denna studie har genomförts av två studenter vid Mittuniversitet i Östersund och är den avslutande terminen inom magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling. Författarnas förförståelse var ett resultat av utbildningen på Mittuniversitetet, tidigare utbildningar och erfarenheter samt den teoretiska förståelse som skaffades innan datainsamlingen påbörjades. En av författarna har en magisterexamen inom teknik, hälsa och arbetsmiljöutveckling och är verksam som verksamhetsutvecklare inom offentlig sektor. Den andra författaren har en magisterexamen inom finansiell ekonomi och är yrkesverksam inom fastighetsbranschen. Resultatet från denna studie är subjektivt, då det påverkas av författarnas bakgrund, förståelse och tolkningar av kontexten från intervjuerna (Kvale & Brinkmann, 2014).

## **3.4 Urval**

### **3.4.1 Urval av referenslitteratur**

Teorin i denna studie har grundats på utbildningens kurslitteratur samt sökningar i de databaser som finns tillgängliga på Mittuniversitetets bibliotek. Huvudsakligen har sökningar skett i databaserna Diva, Emerald, Open Library, Scopus, Science Direct, Miun Discovery och LIBRIS. Författarna har främst använt sökorden attraktiv kvalitet, attractive quality, engagerat ledarskap, committed leadership, högre syfte, higher purpose, medarbetarengagemang, employee commitment, ständiga förbättringar, continuous improvement, förändringsledning, leading change, Total Quality Management (TQM) samt kombinationer av dessa.

### **3.4.2 Urval av organisation**

Detta examensarbete undersöker en kommunal verksamhet i Stockholms stad som år 2022 mottog en utmärkelse för sitt kvalitetsarbete. Organisationens uppdrag är att stötta klienter till självförsörjning. Författarna var intresserade av att undersöka just en verksamhet med erkänt gott kvalitetsarbete och fem olika organisationer som de senaste två åren har mottagit olika kvalitetsutmärkelser kontaktades per e-post för att undersöka eventuellt intresse att medverka i studien. I e-posten inkluderades en kort beskrivning av vad författarna önskade undersöka, när i tiden samt förslag på tillvägagångssätt. Författarna mottog snabbt en positiv återkoppling från den studerade verksamheten. Den studerade organisationen har totalt 48 medarbetare, varav samtliga är involverade i kvalitetsarbetet. Författarna uttryckte önskemål om att intervjua minst tio deltagare. Enligt Stockholms stads motivering för utmärkelsen, se bilaga 4, så har verksamheten ett systematiskt kvalitetsarbete med en tydlig struktur vilket ger effektiva samverkansformer som i sin tur skapar tid för utveckling. Organisationen har varje månad ett processråd, där samtliga arbetsgrupper är representerade och gemensamt tar ställning till inkomna förbättrings- och verksamhetsförslag.

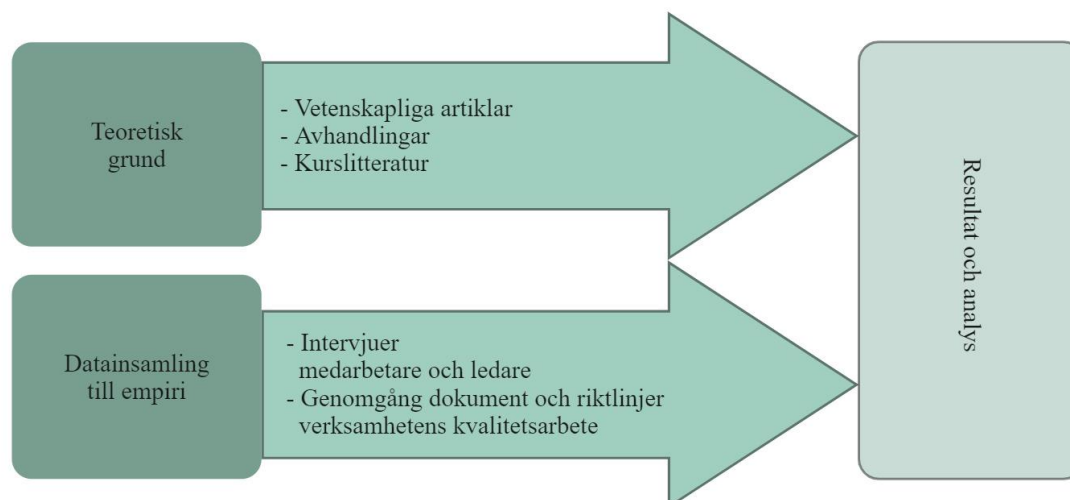
### **3.4.3 Urval av deltagare**

Syftet med en kvalitativ undersökning är att få så bred och noggrann beskrivning som möjligt av studieobjekten, därför väljs personer som har olika positioner för att komma åt bredden i

uppfattningarna. Urvalet görs så att man får tag på personer som man tror har mycket att berätta om området som ska beskrivas (Heddin, 1996). Urvalet av deltagare i denna studie skedde genom ett målstyrt urval, då de intervjuade medarbetarna ansågs relevanta för att besvara studiens syfte och forskningsfrågor samt var även den förutsättning som den studerade verksamheten hade att erbjuda (Bryman, 2018). Totalt deltog tio personer i studien, varav fem medarbetare och fem ledare. Urvalet var en blandning av både kvinnor och män, med olika erfarenheter inom den aktuella verksamheten. Vidare kan tilläggas att de ledare som har intervjuats ingår i verksamhetens ledningsgrupp. Samtliga av verksamhetens medarbetare, och därmed samtliga respondenter, arbetar aktivt med verksamhetens förbättrings- och kvalitetsarbete.

### 3.5 Datainsamlingsmetod

Datainsamlingen i denna studie skedde genom en omfattande litteraturstudie, intervjuer med medarbetare och ledare samt genomgång av verksamhetens dokument och riktlinjer avseende kvalitetsarbetet.



Figur 3.1 Processen för framtagande av resultat och analys.

Figur 3.1 visar processen för framtagande av resultat och analys för att besvara forskningsfrågorna i denna studie. Den teoretiska grunden för framtagande av resultat och analys har varit genom studier av vetenskapliga artiklar, avhandlingar och kurslitteratur. Datainsamling till empirin har gjorts genom intervjuer av både medarbetare och ledare som medverkar i förbättringsarbetet. Genomgång av verksamhetens dokument och riktlinjer avseende organisationens kvalitetsarbete skedde med syfte att bekräfta att den information som framkom under intervjuerna avseende verksamhetens kvalitetsarbete stämde.

Vid en semistrukturerad intervju utgår forskaren från specifika teman som ska beröras och den intervjuade har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman, 2018). Författarna till denna studie utgick vid intervjuerna från frågorna i Intervjuguiden, bilaga 1. Intervjuerna skedde digitalt med video och 45 minuter avsattes per intervju. Beslutet om tio deltagare togs främst utifrån examensarbetets storlek, då fler intervjuer skulle ha inneburit en större mängd data att bearbeta. De intervjuade deltagarna valdes ut av kontaktpersonen på organisationen,



efter önskemål från författarna om att hälften av de intervjuade skulle vara medarbetare och hälften ledare. Författarna önskade detta för att säkerställa att både medarbetare och ledare ingick i urvalet. Definitionen avseende ledare är att samtliga fem ingår i verksamhetens ledningsgrupp.

### **3.6 Intervjumetod**

Intervjuerna i denna studie baserades på metodiken styrkebaserad utveckling, benämnt Appreciative Inquiry på engelska. Det är en effektiv intervjumetodik då den undersöker positiva händelser och berättelser vilket skapar en förståelse för när en verksamhet fungerar som bäst (Whitney & Schau, 1998). Appreciative Inquiry-metodiken kan delas upp i två delar (Cooperrider & Whitney, 2005). Den första delen, Appreciative, handlar om att beräkna förgångna och nuvarande styrkor samt att värdesätta och se det bästa hos organisationer och människor. Den andra delen, Inquiry, handlar om att utforska och upptäcka genom att ställa frågor och som intervjuare vara öppen för nya möjligheter och potentialer hos medarbetare och organisationer (Cooperrider & Whitney, 2005).

Denna intervjumetod valdes då detta examensarbete syftar till att bidra med ökad kunskap kring medarbetares engagemang i förbättringsarbete genom att undersöka vilken roll ett högre syfte och attraktiv kvalitet spelar. Metoden fokuserar på det positiva och styrkor samt utelämnar eventuella utmaningar och problemområden (Stavros & Torres, 2018) vilket författarna bedömer vara en viktig utgångspunkt när fenomenen ett högre syfte och attraktiv kvalitet ska studeras. Som utgångspunkt för diskussionerna användes Intervjuguiden, bilaga 1. Samtliga deltagare hade inför intervjun fått ta del av bilaga 2, vilket var en begränsad version av Intervjuguiden innehållande information kring studiens syfte, anonymitet, hantering av insamlad data samt en beskrivning av begreppen högre syfte, attraktiv kvalitet och systematiskt förbättringsarbete. Den begränsade versionen innehöll även två bakgrundsfrågor samt öppningsberättelse 1 och 2. Deltagarna hade därmed möjlighet att förbereda sig genom att fundera kring ämnet och lämpliga berättelser. Detta tillvägagångssätt säkerställde även att intervjutiden användes på ett effektivt sätt.

För att utforma intervjufrågor i Intervjuguiden, bilaga 1, utgick författarna från ett dokument från Mittuniversitetet avseende just Appreciative Inquiry, bilaga 3. De framtagna frågorna är konstruerade med syfte att finna det positiva i berättelser från de intervjuade, vilket är i linje med hur Appreciative Inquiry-metodiken fungerar. Syftet med de två öppningsberättelserna var att få de intervjuade att berätta en historia som sedan följs upp av följdfrågor. Den intervjuade ska genom detta tillvägagångssätt plocka upp de positiva händelserna och känslorna i berättelserna och genom detta hitta faktorer som skapar medarbetarengagemang.

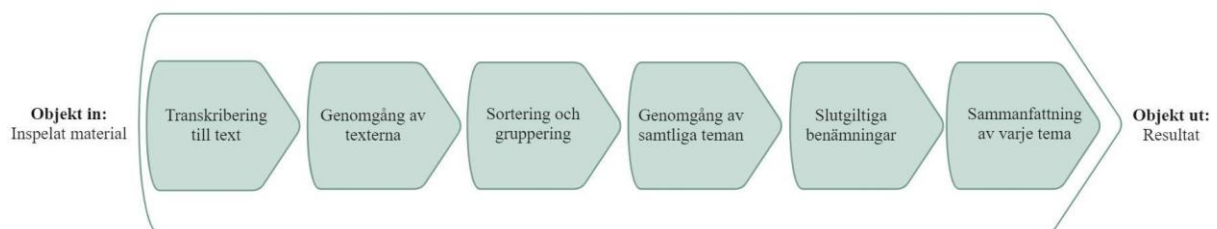
### **3.7 Analysmetod**

För att analysera den kvalitativa datan användes tematisk analys, vilket är ett av de vanligaste angreppssätten när det gäller kvalitativ data. Det är även ett angreppssätt som blivit allt vanligare bland forskare de senaste åren. Metoden går ut på att söka efter teman, vilket är en

vanlig aktivitet som kan ses i många tillvägagångssätt vid en kvalitativ analys av data (Bryman, 2018).

Process för bearbetning av data från intervjuer och tematiska analys av genomförda intervjuer togs fram utifrån följande steg (utifrån Hayes, 2000)

1. Materialet från intervjuerna transkriberades till text. Författarna läste därefter igenom respektive intervju i sin helhet och erhöll en god överblick av innehållet.
2. Därefter skedde noggrann genomgång av texterna och relevant innehåll samt nyckelord utifrån studiens forskningsfrågor markerades.
3. Texterna och nyckelorden sorterades och grupperades. Därefter formulerades preliminära teman avseende högre syfte samt attraktiv kvalitet.
4. Ett tema i taget valdes ut och samtliga intervjuer gick igenom genom att plocka ut material tillhörande just det temat.
5. Därefter sattes slutgiltiga benämningar och definitioner för varje tema.
6. Materialet under varje tema sammanfattades med författarnas ord. För varje tema inkluderades belysande citat och konkreta exempel.



Figur 3.2 Process för bearbetning av data från intervjuer och tematisk analys av genomförda intervjuer.

För att alla teman skulle få god passform till datan analyserades allt material från intervjuerna på en gång. De båda författarna hade därmed tillgång till all transkriberad text vid den tematiska analysen, även om båda författarna inte deltog i samtliga intervjuer.

Tematiseringen skedde systematiskt och noggrant, för att de teman som valdes skulle ge en bra struktur och heller inte överlappa varandra. Tematiseringen skedde även utifrån de intervjuades svar och inte utifrån frågor eller teman i Intervjuguiden. Författarna gick fram och tillbaka mellan de olika stegen för att få fram ett deskriptivt och genomarbetat resultat. Genom att växla mellan de olika stegen och kontrollera tolkningar av materialet minskades författarnas nivå av subjektiv tolkning.

För att erhålla en övergripande helhet presenteras resultatets olika teman i en logisk följd i denna studie. För att det tydligt ska framgå vad som är direkt databaserat och vad som är författarnas funderingar, skillnaden mellan resultat och diskussion, används ordval och formuleringar för att detta ska framgå (Langemar, 2008).

### **3.8 Forskningsetiska principer**

Bryman (2018) lyfter att grundläggande etiska frågor för de personer som är inblandade i forskningen rör frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet. I svensk forskning förekommer även etiska principer gällande bland annat informationskrav, samtyckeskrav och nyttjandekrav (Diener & Crandall, 1978).

Samtliga intervjuade mottog innan intervjun information om den aktuella studiens syfte och studiens olika moment. Vidare poängterades att deltagande i studien var helt frivilligt och att de intervjuade hade rätt att när som helst kunna hoppa över frågor eller avsluta intervjun, utan att ange skäl för detta. Genom detta tillvägagångssätt säkrades den etiska principen avseende informationskrav. Deltagarna i undersökningen hade rätt att själva bestämma över sin medverkan vilket även säkrade samtyckeskravet. Innan varje intervju påbörjades ställdes frågan huruvida det var okej för den intervjuade att spela in intervjun. I informationen som de intervjuade mottog inför intervjun framgick även att de uppgifter som samlas in endast skulle användas för studiens ändamål vilket säkrade nyttjandekravet.

En aspekt rörande konfidentialitet handlar om hur den information som tagits fram under undersökningen hanteras och lagras (Bryman, 2018). Uppgifter om personer som ingick i undersökningen behandlades med största möjliga konfidentialitet. Informationen förvarades så att inga obehöriga kunde komma åt den och analyserades endast utifrån undersökningens syfte. Författarna informerade även de intervjuade om att informationen kommer att raderas när kursansvarig har godkänt examensarbetet. Genom detta tillvägagångssätt säkrades principen avseende konfidentialitet.

Anonymitetsprincipen har varit en utgångspunkt vid genomförandet av intervjuerna. Inga uppgifter som skulle kunna identifiera enskilda medarbetare, såsom namn, kontaktuppgifter, eller roll, har använts. Vidare finns inga noteringar om namn på personer i hanteringen av det insamlade materialet från intervjuerna. Materialet från intervjuerna har endast hanterats av författarna. Genom att skicka ut information om de etiska principerna till intervjupersonerna innan intervjun samt gå igenom dem i början vid respektive intervjutillfälle är författarnas bedömning att de etiska principerna har följts.

Vid varje intervjutillfälle upprepade författarna viktiga teman och värdeord som den intervjuade tog upp, för att få ett godkännande från respondenten att informationen var korrekt uppfattad. Respondenterna hade då möjligt att justera om det fanns felaktigheter i vad författarna hade uppfattat. De intervjuade uppmanades även att återkomma efter intervjun i de fall de önskade komplettera och/eller förtydliga något från intervjun.

### **3.9 Validitet och reliabilitet**

Bryman (2018) refererar till Lincoln och Guba (1985) som menar att kvalitativa studier behöver alternativa termer och bedömningsformer och föreslår bland annat begreppet tillförlitlighet som ett kriterium för att avgöra hur bra en kvalitativ undersökning är.

Tillförlitlighet består av fyra delkriterier; trovärdighet (intern validitet), överförbarhet (extern validitet), pålitlighet (reliabilitet) samt möjligheten att styrka och konfirmera (objektivitet) (Bryman, 2018).

### 3.9.1 Validitet

I kvalitativ forskning kan studiens validitet utvärderas genom dess trovärdighet och överförbarhet (Bryman, 2018). Trovärdighet motsvarar hur troliga eller sannolika studiens resultat är. Bryman (2018) hävdar vidare att det är forskarens beskrivning av den sociala verkligheten som avgör hur pass trovärdig, och därmed acceptabel, studien är. Trovärdigheten har i den genomförda studien skapats genom att forskarna har säkerställt att studien utförts i enlighet med den angivna metodbeskrivningen. Vid varje intervjutillfälle har författarna även sammanfattat det respondenterna har uttryckt och även bett om respondenternas bekräftelse på att författarna har uppfattat svaren korrekt. För att stärka trovärdigheten har den insamlade datan från intervjuerna avseende organisationens förbättringsarbete även kvalitetssäkrats med information från verksamhetens dokument och riktlinjer avseende kvalitetsarbetet. Innan varje intervju har avslutats har författarna kontrollerat att frågeställningarna har besvarats. Bryman (2018) hävdar att det som kan påverka en kvalitativ undersöknings validitet är hur väl forskaren, genom beskrivningar, analys och kategoriseringar, ger läsaren en tydlig bild av fenomenet. Genom att tydliggöra studiens tillvägagångssätt samt fenomenen högre syfte och attraktiv kvalitet bedömer författarna att validiteten har stärkts.

Om resultaten från en intervjustudie bedöms vara både reliabla och valida återstår frågan om empirin är överförbar och kan generaliseras till andra undersökningspersoner, kontexter och situationer (Bryman, 2018). Bryman (2018) menar att personer som har intervjuats i en kvalitativ undersökning inte är representativa för en population och resultaten är därmed svåra att generalisera. Kvale och Brinkmann (2014) menar att fokus inte bör ligga på huruvida intervjuretats resultatet kan generaliseras i största allmänhet utan om den kunskap som har producerats i en specifik intervju kan överföras till andra relevanta situationer. Genom att analysera likheter och olikheter mellan situationer kan resultatet från studien ge vägledning för vad som kan hända i en annan situation (Kvale & Brinkmann, 2014). Vidare menar Graneheim och Lundman (2004) att det är läsaren som avgör vad i resultatet som är överförbart till en annan kontext.

### 3.9.2 Reliabilitet

Yilmaz (2013) menar att reliabilitet handlar om att resultaten bör bli samma när studien genomförs av andra. Lincoln och Guba (1985) menar att pålitlighet är ett kriterium för att utvärdera kvalitativa studiers reliabilitet. Guba och Lincoln (1994) menar att forskare ska anta ett granskande synsätt vilket bland annat innebär att säkerställa att det finns en fullständig och tillgänglig redogörelse för alla faser i forskningsprocessen. Författarna har stärkt studiens pålitlighet genom att tydliggöra de olika val som har gjorts i processen, såsom urval av undersökningspersoner och beslut rörande analys av data. Enligt Kvale och

Brinkmann (2014) handlar reliabilitet i kvalitativa studier även om huruvida ett resultat kan reproduceras av andra forskare, och om en intervjuperson då kommer att förändra sina svar och om respondenterna skulle svara olika till olika intervjuare. Bryman (2018) hänvisar till LeCompte och Goetz (1982) som menar att en forskare som ska upprepa en ostrukturerad intervju kan gå in i en liknande social roll som den första forskaren, för att därmed kunna jämföras med den forskning som är genomförd.

En fördel i denna studie är att det bara är två författare, vilket förebygger olika tolkningar vid intervjutillfällena. Intervjuguiden, bilaga 1, med färdigformulerade frågor har använts som grund vilket har säkerställt att samtliga respondenter har haft samma utgångspunkt vid början av intervjun. Innan intervjuerna påbörjades skedde en noggrann planering och genomgång av författarna, där upplägg vid intervjuerna diskuterades. Detta stärker studiens reliabilitet då båda författarna har haft samma upplägg vid sina respektive intervjuer. Samtliga intervjuer har även spelats in och därmed kunnat avlyssnas flera gånger. Då det inte finns någon fullständig objektivitet i samhällslig forskning har författarna strävat efter att inte låta personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverka utförandet av och slutsatserna från studien vilket även stärker studiens objektivitet (Bryman, 2018).

### **3.10 Metodkritik**

Bryman (2018) menar att det finns kritik mot kvalitativ forskning då den anses vara för subjektiv då resultaten till stor del baseras på forskares uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt i en studie. Kvalitativ forskning startar oftast med en öppen fråga som sedan preciseras vidare utifrån vad respondenten berättar vilket innebär svårigheter med att replikera en kvalitativ undersökning. Det som forskaren riktar in sig på är dessutom till stor del baserat på hans eller hennes intresseområden vilket innebär att forskningen styrs av det just den forskaren anser är viktigt (Bryman, 2018). En återkommande kritik mot fallstudier specifikt rör generaliserbarheten och hur ett enda fall kan tillämpas mer generellt på andra miljöer och situationer. Yin (2018) menar att problemet återfinns i uppfattningen om att resultatet ska generaliseras till andra fallstudier. Yin (2018) menar vidare att forskare ska sträva efter att generalisera till teori.

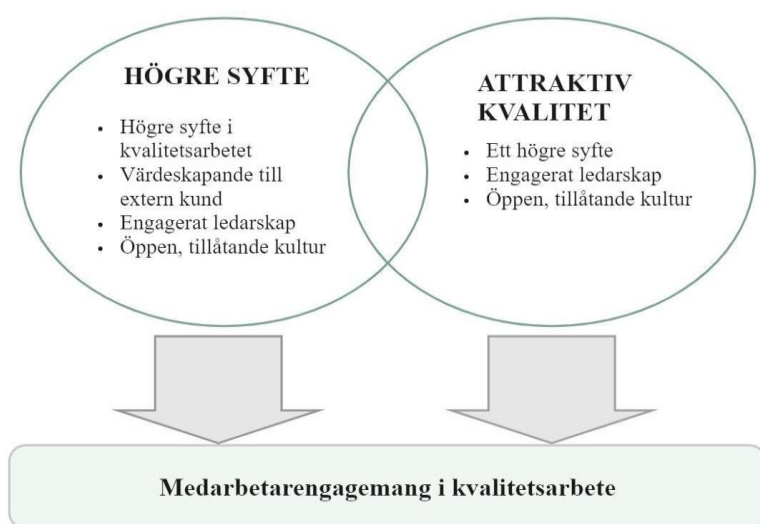
Kritiken mot intervjumetoden Appreciative Inquiry ligger främst i att metoden bygger på positiva framgångsfaktorer. Genom att endast fokusera på det positiva av en situation får inte forskaren en objektiv uppfattning om en händelse då eventuella utmaningar utelämnas (Bushe, 2012). Egan och Lancaster (2005) menar att när fokus ligger på positiva berättelser och upplevelser ogiltigförklaras deltagarnas negativa organisatoriska erfarenheter och förtränger potentiellt viktiga och meningsfulla samtal som behöver äga rum. David Cooperrider, skaparen av Appreciative Inquiry, skrev först vid millennieskiftet en bok om hur metoden bör göras, vilket resulterade i att det finns många olika tillvägagångssätt inom Appreciative Inquiry (Bushe, 2012).

Tematisk analys är ofta en del av analysen vid kvalitativ data, trots det finns få specifikationer av de ingående stegen och dess ingredienser (Bryman, 2018). Tema i denna studie definieras som kategorier som identifierats av författarna utifrån den data som framkommit vid intervjuerna. Intervjuerna delades upp mellan författarna, och varje författare höll fem intervjuer var. Även om Intervjuguiden användes som stöd vid intervjuerna innebär det att det kan finnas skillnad i hur intervjuerna genomfördes och vilka följdfrågor som ställdes vilket kan ha påverkat resultatet.

## 4. Resultat och analys

*I detta kapitel presenteras resultat och analys av studiens insamlade empiri.*

En utförligare analys av vilken roll ett högre syfte och attraktiv kvalitet spelar för medarbetarengagemang presenteras i detta kapitel genom avsnitt 4.1 och 4.2. Som det framgår av figur 4.1 finns ett högre syfte i verksamhetens kvalitetsarbete, vilket handlar om värdeskapande till extern kund. Det högre syftet i verksamheten leder även till ett engagerat ledarskap samt en öppen och tillåtande kultur. Vidare visar studiens resultat att attraktiv kvalitet skapas genom ett högre syfte, ett engagerat ledarskap samt en öppen och tillåtande kultur. Kapitlet avslutas med en sammanfattande analys av de båda fenomenen i 4.3. En sammanställning av resultatet och den tematiska analysen finns presenterad i bilaga 5.



*Figur 4.1 En översiktlig presentation av studiens resultat.*

### 4.1 Ett högre syfte spelar en central roll för medarbetarengagemang i förbättringsarbete

Samtliga respondenterna var tydliga med att ett högre syfte spelar en central roll för framgångsrikt förbättringsarbete då det inspirerar och skapar motivation hos medarbetare vilket överensstämmer med Pink (2009) som menar att ett högre syfte och mening skapar motivation. Här presenteras ett utförligt resultat och även analys avseende vilken roll ett högre syfte spelar i medarbetarengagemang.

#### 4.1.1 Ett högre syfte i verksamhetens kvalitetsarbete

Genomgång av verksamhetens dokumentation och riktlinjer visar att det finns en tydlig beskrivning av kvalitet i organisationen vilket innebär att leva upp till målgruppens behov och förväntningar, uppnå mål, önskade resultat och effekter, säkerställa rättssäkerhet, likställighet, kontinuitet och förutsägbarhet samt medarbetarnas engagemang och bidrag till kvalitet och förändring.

Flera respondenter berättar också att det finns en tydlig och gemensam målbild i verksamheten där kunden är i fokus vilket gör uppdraget meningsfullt och samhällsviktigt. Elmgart och Bloch (2017) lyfter att ett tydligt mål leder till engagemang hos medarbetarna, så att de vill bidra till ett starkt kundfokus. Organisationens mål är att klienterna ska bli självförsörjande vilket leder till att andelen invånare som är beroende av ekonomiskt bistånd minskar i samhället. Medarbetarna betonar även att det målet är kärnan i det dagliga arbetet. Edvardsson et al. (1994) och Dale (2003) menar att kvalitet är grunden för att skapa kundvärde, medan Garvin (1984) beskriver att det är förmågan att skapa värde vilket aktuell verksamhet fokuserar på i sitt förbättringsarbete. Respondenterna har varit tydliga med vikten av ett högre syfte som ett nödvändigt fenomen för att motivera dem för aktivt deltagande i förbättringsarbetet. Det beskrivs som ett gemensamt varför som enligt Sinek (2018) skapar en stark drivkraft i verksamhetens förbättringsarbete. Att finnas till och arbeta för sina klienter och få se ett positivt resultat är en naturlig del av vardagen beskriver respondenterna. Medarbetarna har ett nära samarbete med klienterna och har därmed ett kundperspektiv med syfte att förbättra klienternas vardag genom verksamhetsutvecklingen.

*“Det finns en gemensam målbild i verksamheten och det är att förbättra vardagen för våra klienter. Det är det vi finns till för“* (medarbetare)

För att uppnå målen avseende kvalitet har verksamheten under de senaste åren arbetat fram ett systematiskt arbetssätt för att driva förbättringar och skapa förutsättningar för medarbetarengagemang. Detta genom att ta tillvara på medarbetares idéer och förslag på nya arbetssätt och rutiner eller förbättringar av redan befintliga. Respondenterna tycker att detta arbetssätt är en god förutsättning för att möjliggöra delaktighet. Elg (2022) betonar vikten av ett systematiskt arbetssätt som underlättar samarbete för att driva förbättringar och ökar medarbetarnas engagemang och delaktighet, medan Deming (1986) lyfte detta som en grund för ett framgångsrikt förbättringsarbete.

*“Att det finns ett tydligt arbetssätt och struktur för att ta vara på medarbetarnas initiativ och förbättringsförslag uppskattas. Det är en god förutsättning för att jobba systematiskt med förbättringar och engagera sig i arbetet”* (medarbetare)

Den studerade enheten håller varje månad ett processråd där alla arbetsgrupper representeras och gemensamt tar ställning till olika förslag på verksamhetsförbättring. Ett mötesforum som gör att medarbetarna känner sig värdefulla, delaktiga och uppskattade enligt respondenterna, vilket Jurburg et al. (2017) och Anthony (2015) menar främjar medarbetarengagemang. Delaktighet och att känna sig uppskattad är faktorer som enligt Herzbergs (1968) skapar motivation hos medarbetare. Respondenterna hävdar att det högre syftet med systematiska förbättringsarbeten engagerar alla att vara med och bidra. Processen möjliggör att enkelt kunna lämna förslag på nya idéer och förbättringar och skapar ett positivt klimat för lärande och delaktighet.

*“Det som stärker min vilja att delta är att det finns en process där man går igenom förbättringsförslag och organisationen är öppen och vill ha min delaktighet”* (medarbetare)



Ewerman (2015) hävdar att den interna strukturen underlättar för medarbetare att ändra sitt beteende och ökar viljan att jobba med förbättringar för att kunna uppnå önskade förbättringar av extern kundupplevelse. Majoriteten av respondenterna betonade att det högre syftet med arbete, värdeskapande åt verksamhetens klienter, skapar en vilja att arbeta efter verksamhetens struktur med ständiga förbättringar. Detta underlättar genomförandet av förbättringsarbetet och utökar det interna samarbetet för att nå målen med förbättringar.

*“Processrådet är ett mötesform som erbjuder oss medarbetare att vara delaktiga. Det främjar engagemang och utökar samarbete”* (medarbetare)

Ständiga förbättringar i verksamheten är en anpassad PDSA-modell med syftet att tillhandahålla service och tjänster som är relevanta och av hög kvalitet för medborgarna. Elg (2022) betonar att PDSA-cykeln underlättar teamarbete för att driva förbättringar och skapar drivkraft för delaktighet i organisationen medan Deming (1986) hävdar att det är ett värdefullt verktyg i arbetet med att systematiskt genomföra ständiga förbättringar i en verksamhet.

Intervjuerna visar att systematisk förbättring av arbetssätt, processer, strukturer, styrning och kompetenser är viktiga för medarbetare. Modig och Åhlström (2020) hävdar att kontinuerlig förbättring av organisationen utvecklar ny kunskap, ny förståelse, ny erfarenhet och nya lärdomar kring kundens behov samt hur detta behov tillgodoses på ett så effektivt sätt som möjligt. Det högre syftet i den studerade verksamheten bidrar till att medarbetarna tar en aktiv roll i verksamhetens förbättringsarbete genom att de kommer med spontana idéer och förbättringsförslag. Detta arbetssätt upplever medarbetarna som något positivt.

Respondenterna lyfter vidare att kontinuerligt kunna bidra till att skapa värde för kunder och få in deras perspektiv in i verksamhetsutvecklingen är viktigt och positivt. Det skapar engagemang och gör förbättringsarbetet meningsfullt vilket överensstämmer med Quinn och Thakor (2018) som menar att när medarbetare känner att deras arbete har en mening blir de mer engagerade. Dahlgaard-Park och Dahlgaard (2006) lyfter att en organisationskultur präglad av ökad kundnöjdhet nås genom kontinuerliga förbättringar, där alla anställda deltar aktivt.

*”Att det finns en struktur för förbättringsarbetet där jag kan föreslå förslag på förbättringar utifrån kundens perspektiv och förbättrar för de där ute engagera mig i förbättringsarbetet”* (medarbetare)

#### 4.1.2 Värdeskapande till extern kund är kärnan i medarbetarengagemang

Alla respondenter var eniga om att det högre syftet är det värde som skapas åt klienterna genom medarbetarnas arbete. Respondenterna beskriver att det är ett utåtriktat högre syfte som är meningsfullt och bidrar med nytta för samhället, vilket överensstämmer med Cooperrider och Fry (2012) som betonar att arbete för att bygga en hållbar värld bidrar till

engagemang och blomstring för innovation, personlig kompetens och välbefinnande på arbetsplatsen. Vidare menar respondenterna att det högre syftet triggat medarbetarengagemang i arbetet med ständiga förbättringar. Studie av organisationens dokumentation påpekar tydligt att verksamheten inte bara ska ha målgruppen i fokus utan även målgruppens fokus. Detta kräver en lyhörd organisation som för aktiv dialog med målgrupperna. I dokumentet finns en beskrivning av hur verksamheten skaffar sig kunskap om målgruppens behov och önskemål.

*”Det värde som skapas för klienterna är i sig ett högre syfte”* (medarbetare)

*”Att strukturerat och systematiskt förbättra och utveckla vårt arbetssätt för att bemöta vår målgrupps behov och önskemål är meningsfullt! Jag vill gärna vara med och skapa värde till mina klienter”* (medarbetare)

*”Jag gör en del djupintervjuer direkt med brukare, bland annat om hur de uppfattar vårt arbete och hur de ser på tillit mot oss och så vidare. Där dyker det alltid upp mycket om hur vi kan göra saker annorlunda och förbättra oss”* (medarbetare)

Respondenterna har nära kontakt med sina klienter och därmed en god kännedom och samsyn kring klienternas behov och önskemål vilket främjar deras engagemang. Ewerman (2015) hävdar att framgångsrika organisationer är medvetna om vilka effekter förbättringar skapar och vilka effekter som värdesätts internt och som därigenom kommer att spridas i organisationen.

*”Jag själv utvecklar aktivt mitt område genom att fånga behov och önskemål för jag jobbar både ute på fältet och på kontoret och har direktkontakt med klienterna. Det förstärker mitt engagemang då jag ser vilket värde mitt arbete skapar åt den målgruppen”* (medarbetare)

Respondenterna påpekade vidare att om förbättringsarbetet är positivt för människorna de finns till för blir det även viktigt för dem att vara engagerade. De har som vision att förbättra livet för sina klienter och därmed bidra till nytta för samhället. Lilja (2010) menar att kvalitetsutveckling är långsiktig framgång genom kundnöjdhet och fördelar för alla medlemmar i organisationen och till samhället. Detta betonas av respondenterna som en viktig utgångspunkt för deras engagemang och deltagande i förbättringsarbetet. Lilja (2010) hävdar vidare att TQM syftar till att driva och möjliggöra beteenden som underlättar ett systematiskt fokus på kundvärde som levereras av organisationen.

*”Att vinsten för kunder finns i det så blir det lätt att vara med förändringen”* (medarbetare)

Quinn och Thakor (2018) menar att ett högre syfte handlar om hur de människor som är involverade i en organisation gör skillnad och ger dem en känsla av mening och drar till sig deras personliga investeringar och engagemang, vilket alla respondenterna bekräftar genom att hävda att de har ett samhällsviktigt och meningsfullt uppdrag vilket driver de att vara delaktiga i förbättringsarbetet.

*“Högre syftet är för mig det värde som skapas åt klienterna och hur jag kan bidra till det. Det motiverar och engagerar mig att vara delaktig i förbättringsarbetet”* (medarbetare)

Anthony (2015), Lam et al. (2015) samt Bergman och Klefsjö (2020) betonar vikten av delaktighet för att lyckas med förbättringsarbetet. Medarbetare behöver känna sig delaktiga, aktivt få påverka beslut och ha inflytande i förbättringsarbetet.

*“Det högre syftet gör oss även nyfikna på förväntningar och önskemål som vår målgrupp har och hur vi kan bemöta det och bidra till att uppfyll det”* (ledare)

Respondenterna menar att det högre syftet skapar nyfikenhet och lärande hos medarbetarna. Medarbetarna funderar och söker aktivt feedback från klienterna för att kunna förbättra sitt arbetssätt. Klienternas synpunkter är viktiga för verksamhetsutvecklingen. Medarbetarna tar upp sina idéer med verksamhetsutvecklare för att bolla dem och utveckla till förbättringsförslag. Elg (2022) betonar att det systematiska arbetssättet öppnar upp för allas delaktighet och lärande i organisationen, medan Kossoff (1993) hävdar att total kvalitet kan uppnås genom att ständigt driva förbättringar genom involvering av människor från alla organisationsnivåer. Sandberg och Targamas (2013) menar att förbättring är något som kommer inifrån organisationen och Norberg (2019) beskriver att medarbetarnas delaktighet i framtagandet av förbättringsförslag bidrar till att medarbetarna upplever att det blir en förbättring. Det överensstämmer även med Kotter (1995) som lyfter vikten av att skapa mening och få en förståelse för vad som förväntas.

#### 4.1.3 Ett högre syfte är betydande för ett engagerat ledarskap

Ett högre syfte är enligt respondenterna betydande för chefer som leder kvalitetsarbetet. Sinek (2018) betonar att ledare behöver utstråla att de drivs av något mer än egennytta för att få förtroende från medarbetare. Ledarna i den studerade verksamheten kommunicerar tydligt och berättar om det högre syftet vilket skapar förtroende för cheferna enligt respondenterna. Bergman och Klefsjö (2020) menar att kommunikation är nyckeln för delaktighet medan Hällstén och Tengblad (2006) lyfter att en ökad öppenhet och dialog leder till en stärkt gemensamhetskänsla och samarbete samt engagemang för den gemensamma arbetsuppgiften. Respondenterna har tydligt lyft vikten av det högre syftet som trigger för engagemang hos ledare. De menar att ett högre syfte underlättar för de som leder förbättringsarbete att kunna motivera och inspirera medarbetare.

*“Som ledare är man själv medarbetare i organisationen. Det högre syftet skapar först ett engagemang hos mig som ledare. Det motiverar mig att leda arbetet och kunna inspirera andra och skapa förutsättningar för mina medarbetare att vara delaktiga i arbetet”* (ledare)

Bergman och Klefsjö (2020) lyfter att ett engagerat ledarskap vilar på det egna personliga engagemanget vilket i sin tur bidrar till organisationens utveckling. Att som ledare engagera sig i arbetet, inspirera sina medarbetare och skapa möjligheter för delaktighet ses som positiva egenskaper för att organisationen ska nå framtida mål enligt respondenterna. Respondenterna menar vidare att det är viktigt att hålla inspirationen vid liv genom ett högre

syfte. Utifrån verksamhetens styrdokument strävar verksamheten efter det transformativa ledarskapet vilket Anthony (2015) hävdar skapar engagemang och delaktighet bland medarbetarna. Det innebär att cheferna agerar som förebilder och visionärer, frigör tid samt utmanar och uppmuntrar sina medarbetare. Att vara en förebild genom att skapa en känsla av att vara med om något gemensamt, att kunna komma med positiv energi och drivkraft även vid motgångar, att vara modig genom att skaffa sig erfarenheter och kunskap för att skapa ett gemensamt ”flow” lyfts av respondenterna som goda egenskaper hos ledare genom ett högre syfte. Quinn och Thakor (2018) lyfter vikten av att koppla samman människor med en känsla av ett högre syfte, där ledare kan inspirera till mer energi och kreativitet.

Tydliga mål, tydliga rutiner och struktur samt rätt prioriteringar utifrån det högre syftet är faktorer som respondenterna har lyft upp som betydelsefulla. Snyder et al. (2018) belyser vikten av tydlig struktur och mandat som viktiga egenskaper för ett värdebaserat ledarskap för en hållbar kvalitetsutveckling.

*”Jag som chef har nära kontakt med mina medarbetare och vi har öppen dialog om allt som rör mina medarbetare och hur jag kan underlätta för dem. De ska ha goda förutsättningar för att kunna engagera sig i förbättringar”* (ledare)

Mark et al. (1998) menar att ledarrollen har en direkt påverkan på hur medarbetare motiveras och finner tillfredsställelse. Likaså Deming (1986) betonar att det är en avgörande faktor för att nå framgång med kvalitetsarbete. Resultatet från de genomförda intervjuerna visar att ledarna värnar om arbetsmiljön och medarbetares välmående vilket främjar delaktighet, vilket går i linje med vad Winroth (2018) anser. Ett engagerat ledarskap är även en av de sex värderingarna i hörnstensmodellen, som med stöd av arbetssätt och verktyg ska användas som en helhet i arbetet med kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2020). För att främja engagemang genom ett högre syfte nämns även i flera intervjuer betydelsen av att som medarbetare kontinuerligt erhålla information och återkoppling om de förändringar som är på gång och en motivering till varför de ska genomföras, vilket författarna bedömer handlar om att skapa förståelse.

*”Mycket tid läggs på att motivera för medarbetare varför förändringar ska genomföras. Återkopplingen är viktig”* (ledare)

Detta stärks även av verksamhetens dokument, som trycker på vikten av rak och tydlig kommunikation från ledare. Resultatet går i linje med Kotter (1995) som menar att vetskapen om varför något ska göras är viktigt för att medarbetare ska engagera sig. Detta återkom även i en intervju, där vikten av att kommunicera det högre syftet, förklara, visualisera och vara transparent gentemot medarbetare för att få dem engagerade i förbättringsarbetet togs upp. Anthony (2015) menar att det handlar om att skapa en helhetsbild och förmedla en kultur som skapar förutsättningar för delaktighet. Författarnas bedömning är att det högre syftet i organisationen präglar ledarskapet. Det är självklart för cheferna att stödja sina medarbetare och skapa förutsättningar för dem att vara delaktiga i förbättringsarbetet, vilket flera av respondenterna påpekade som en viktig faktor för att skapa engagemang hos medarbetare.

*“Att sträva efter det högre syftet och kunna förbättra vardagen för våra klienter, genom att delta i förbättringsarbetet i verksamheten är något som är prioriterat av våra chefer. Det bidrar till engagemanget hos mig och mina kollegor“* (medarbetare)

Några av respondenterna har betonat att ett högre syfte påverkar ledarskapet positivt och det nämndes egenskaper såsom tydlighet, transparens och tillgänglighet som styrande begrepp kring hur ledare i organisationen ska vara, vilket även bekräftas i verksamhetens dokumentation. Tillgänglighet är en av de tre psykologiska förutsättningar som Kahn (1990) nämner för att skapa engagerade medarbetare.

Ett högre syfte främjar även nyfikenhet hos ledare på så sätt att de är lyhörda och lyssnar på sina medarbetare enligt respondenterna. Ledare visar sitt engagemang genom att prata om syftet och förbättringsarbetet på regelbundna möten och samtal. Vid flera intervjuer nämnde medarbetare att de upplever att de blir lyssnade på, att det sker kontinuerliga samtal och dialoger om kommande förändringar samt att organisationen har en gemensam strävan om att utveckla verksamheten. Detta återfinns bland annat i Snyder et al. (2018) som lyfter egenskaper hos goda ledare så som dialogfrämjande och relationsskapande, vilka är viktiga för hållbar kvalitetsutveckling. Det överensstämmer även med Quinn och Thakor (2018) som lyfter vikten av ledarnas roll i att finna ett högre syfte genom att bland annat lyssna. Respondenterna påpekar att ett högre syfte bidrar till att cheferna är mer lyhörda och öppna för nya förslag och idéer för att uppnå målen med förbättringar.

Under en intervju med en ledare nämndes att ett högre syfte spelar en stor roll då det är en viktig förutsättning för att skapa delaktighet och att uppmuntra medarbetarengagemang. Detta överensstämmer med Jurburg et al. (2017) och Anthony (2015) som lyfter vikten av att uppmuntra medarbetare att delta i ständiga förbättringar samt Singh och Smith (2006) som belyser involvering och delaktighet. Vidare lyfte en medarbetare vikten av att uppmuntra för att skapa engagemang.

*"Ett högre syfte skapas genom att ledningen uppmuntrar oss att vara delaktiga, inkluderar oss och vi ser ett värde i det vi gör för våra kunder"* (medarbetare)

Resultatet från intervjuerna visade även på vikten att ett tillitsbaserat ledarskap för att främja engagemang genom ett högre syfte, där det finns ett förtroende för medarbetarna och dess kompetens vilket Sinek (2018) hävdar leder till stor framgång i organisationen.

Respondenterna har lyft upp att ledarna som jobbar efter ett högre syfte ger medarbetare mycket utrymme att utföra arbetet på sitt sätt och ledare vågar släppa fram dem i olika frågor och litar på deras kompetens, samt ger ansvar för att nå det gemensamma målet. Detta överensstämmer med Hällstén & Tengblad (figur 2.5, 2006) att ökat ansvarstagande och initiativkraft stärker förtroende och öppenhet och skapar en gemensamhetskänsla, samarbete samt engagemang. Respondenterna menar vidare att genom att ta till vara på medarbetarnas kompetens avlastas även ledare i sitt dagliga arbete. Resultatet går i linje med Bakker et al.

(2011) som menar att det är lönsamt för ledaren att ge ansvar till medarbetarna då det bidrar till spridning av engagemang och organisationen tenderar att prestera bättre.

*“Vi medarbetare får mycket utrymme att utföra vårt arbete på vårt sätt, det förtroendet skapar engagemang”* (medarbetare)

Författarna ser likheter med Herzbergs (1968) motivationsfaktorer, såsom ansvar, som skapar motivation hos medarbetare. Vidare nämndes vid flera intervjuer att engagerade ledare tillåter att prova nya idéer, våga chansa och att inte vara rädd för förändring. Att våga vara öppen för nya förslag och prova nya arbetssätt samt att som ledare uppmuntra medarbetare att prova nya idéer skapar engagemang för förbättringsarbetet. Detta nämndes i flera intervjuer och går i linje med Govindarajans (2016) syn om vikten ett adaptivt ledarskap för att lyckas med innovation och förbättringar i organisationen.

#### 4.1.4 Ett högre syfte bidrar till en öppen och tillåtande kultur

De flesta respondenter lyfte att arbete mot gemensamma mål har positiva effekter på klimatet på arbetsplatsen då ett högre syfte påverkar ledarskapet och medarbetarskapet vilket påverkar kulturen positivt. Det skapar ett intresse att vara delaktig i aktiviteter och bolla tankar och idéer med kollegor, för det finns ett högre syfte och mening med arbete som skapar ett gemensamt engagemang.

*“Ett högre syfte bidrar även till ett positivt klimat på arbetsplatsen. Kollegorna är hjälpsamma mot varandra och det sprider engagemang. Vi har väldigt kul på jobbet, arbetsglädje finns och många peppar varandra och har en lättsam inställning till varandra. Ett positivt klimat finns hos oss generellt”* (medarbetare)

I majoriteten av de genomförda intervjuerna nämns att ett högre syfte bidrar till en tillåtande kultur vilket främjar medarbetarengagemang. Hällstén och Tengblad (2006) lyfter bland annat tillit som en viktig komponent i att skapa delaktighet bland medarbetare. Flera respondenter benämner det som “ett öppet klimat”, där det är högt i tak att uttrycka ens åsikter även om de inte överensstämmer med övrigas och där alla idéer och synpunkter välkomnas. Detta stärks även av verksamhetens dokument, som tydliggör att ledningen ska skapa en kultur som präglas av tillit och öppenhet samt att medarbetarna har en viktig roll i förbättringsarbetet genom att bidra med idéer. Alla förbättringsförslag är lika viktiga, oavsett vem som har kommit med dem och att det till och med finns en tacksamhet över att få andra medarbetares perspektiv i frågor. Att känna sig delaktig och uppskattad ingår bland Herzbergs (1968) motivationsfaktorer vilket enligt Anthony (2015) leder till medarbetarengagemang. Detta tyder på att det finns ett högre syfte i förbättringsarbetet bland medarbetarna, vilket förstärker en öppen kultur. Det leder även till en trygg miljö för att främja diskussioner då det finns ett högre syfte med arbetet, vilket är en relevant faktor för att skapa engagemang. Resultatet överensstämmer med Elmgart och Bloch (2017) som bland annat lyfter en öppen kultur som en viktig faktor för att skapa medarbetarengagemang.

*“Alla medarbetare kan tycka till om andras förslag och jag känner mig lyssnad på, organisationen är lyhörd för mina synpunkter. Det skapar ett engagemang hos mig och jag vill gärna bidra till det förbättringsarbete som pågår i verksamheten”* (medarbetare)

Flera respondenter tog även vikten av högre syfte som leder till en kultur där det finns aktivt sökande efter nya förbättringsförslag och där det är självklart för medarbetare att skicka in nya förslag. Genom detta tankesätt skapas kontinuitet i förbättring- och kvalitetsinitiativ i den dagliga verksamheten, vilket Curry och Kadasah (2002) menar är kärnan i TQM.

Respondenterna lyfte att det finns en kultur där det finns en grundtanke hos samtliga medarbetare att ta ansvar för att utveckla och förbättra saker istället för att förvänta sig att ledningen ska lösa det. Detta ökar även samarbetet mellan kollegorna, enligt respondenterna. Brown (2013) menar att organisationen kan blomstra ännu mer om kvalitetsarbetet blir meningsfullt för varje person i verksamheten genom att skapa denna känsla av meningsfullhet och bygga en kultur där kvalitetsarbetet blir en naturlig del av den dagliga verksamheten.

*“Vi har en kultur där det är väldigt självklart för medarbetarna att skicka in förbättringsförslag, vilket stärker engagemanget i arbetet och ökar samarbetet”* (ledare)

Respondenterna anser att ett högre syfte i det systematiska förbättringsarbetet även skapar en kultur av lärande i organisationen, så att medarbetare lär sig under förbättringsarbetets gång. Senge (1990) menar att viljan att vara en del av något större stimulerar till nya sätt att tänka, handla och en vilja att lära sig mer. Det leder till personlig bemästring som innebär att sträva efter personlig utveckling och kontinuerligt lärande (Senge, 1990).

*“Det skapar möjligheter för att reflektera, analysera och det är lärande med diskussionerna kring olika förbättringsförslag”* (medarbetare)

## **4.2 Attraktiv kvalitet förstärker engagemang och främjar ett aktivt deltagande**

Resultatet från de genomförda intervjuerna visar att fenomenet attraktiv kvalitet spelar en bidragande roll i arbetet med ständiga förbättringar. Det är något positivt som bidrar till medarbetarengagemang och främjar aktivt deltagande i förbättringsarbetet. Respondenterna lyfte följande områden som viktiga för att skapa positiva känslor som leder till att förbättringsarbetet blir intressant, roligt och extra kul: *ett högre syfte (värdeskapande åt extern kund), egenskaper hos ledare och en öppen och tillåtande kultur där allas åsikter är lika värda.*

### **4.2.1 Värdeskapande till extern kund skapar starka positiva känslor**

När det gäller frågan om attraktiv kvalitet kan intervjuerna konstatera att respondenterna är en yrkesgrupp, socionomer, som brinner för sin sak och gärna vill bidra till att skapa värde till målgruppen genom att ständigt förbättra sitt arbete. Uppdraget är samhällsviktigt och attraktivt för medarbetarna redan vid anställningen då de har valt yrket för ett högre syfte - att

kunna förbättra livet för klienter och bidra till samhällets nytta. Det högre syftet och meningen med arbetet gör arbetet i sig attraktivt enligt respondenterna, vilket skapar positiva känslor och ökad nöjdhet hos medarbetarna. Laloux (2016) menar att organisationer som drivs av ett evolutionärt syfte har större chans att lyckas bättre än andra organisationer. Norberg (2019) lyfter motivation som är viktigt för att medarbetare ska kunna engagera sig medan Maslow (1987) menar att motivation är en viktig komponent för alla människor, då det styr människans beteende och stimulerar ett visst beteende som leder mot ett mål.

*“”Det lilla extra” är att man brinner för sin sak och man har valt det yrket för att vilja jobba med människor och förbättra deras vardag. Det är ju ett meningsfullt arbete vi gör vilket är attraktivt och driver mig att vara delaktig”* (medarbetare)

Lilja (2010) menar att attraktiv kvalitet handlar om att fokusera på positiva motivationer och positiva känslor, såsom lycka och intresse. Det breddar människors medvetenhet och uppmuntrar nya och utforskande tankar och handlingar, vilket möjliggör kreativt och flexibelt tänkande betonar Fredrickson och Joiner (2002) samt Fredrickson och Branigan (2005).

Respondenterna lyfte vidare att medarbetarna drivs av att hitta lösningar, se resultat och hur det leder till förbättring för klienterna. Om klienterna blir nöjda och får ett bättre liv av medarbetarnas insatser blir arbetet ännu mer attraktivt för medarbetarna då insatserna skapar positiva känslor. Söderlund (2001) hävdar att tillfredsställelse av behov på hög nivå ger upphov till stark lojalitet bland medarbetare i organisationen.

*“När man som medarbetare såg resultatet av det vi gjorde så kändes det extra kul”*  
(medarbetare)

Respondenterna menar vidare att när de bidrar till att förbättra samhället skapas en känsla av yrkesstolthet vilket leder till upplevelse av positiva känslor. Bergman och Klefsjö (2020) säger att yrkesstolthet skapar engagemang i förbättringsarbetet medan Herzberg (1968) menar att det leder till ökad motivation.

#### 4.2.2 Ett engagerat ledarskap har en positiv inverkan på medarbetare

De flesta av respondenterna lyfte vikten av ett engagerat ledarskap som en betydande faktor för medarbetarnas mående och motivation på arbetsplatsen. De hävdar att chefen har inverkan på medarbetare och dess motivation. Detta överensstämmer med Mark et al. (1998) som menar att ledare har en direkt påverkan på medarbetares motivation och tillfredsställelse. För att uppnå positiva upplevelser i förbättringsarbetet visar resultatet från intervjuerna att det är viktigt med löpande uppdateringar om vad som är på gång i verksamheten samt information om kommande förändringar som ska genomföras. En regelbunden kommunikation mellan chef och medarbetare, där chefen finns tillgänglig och stöttar vid frågor, nämndes vid flertalet intervjuer som värdeskapande för medarbetare. Bergman och Klefsjö (2020) hävdar att kommunikation skapar förutsättning för delaktighet medan Kotter (1995) pekar på vikten av ett engagerat ledarskap för att skapa förståelse för förändringen.



Detta bekräftas även av verksamhetens styrdokument, där det finns dokumenterat att det på regelbunden basis via medarbetarsamtal ska framgå hur medarbetaren bidrar till verksamhetens mål.

*"Kompetensen i organisationen tas tillvara på. Vi får mycket utrymme att utföra arbete på vårt sätt och det förtroendet skapar positiva känslor och mycket engagemang. Inom den här fyrkanten, ramar i en politiskt styrd organisation, får vi utforma vårt jobb självständigt och det förtroendet ger mycket"* (medarbetare)

Vid flertalet intervjutillfällen nämndes vikten av ett tillåtande ledarskap, där medarbetare ges mandat, egen makt och inflytande att påverka på riktigt. Kano et al. (1984) menar att de omedvetna behoven såsom inflytande, egen makt, solidaritet och självförverkligande är attraktiva, de är individspecifika och de leder direkt till ökad kundtillfredsställelse. Det skapar överraskande positiva känslor och glädje hos medarbetarna. Detta överensstämmer med hur Lilja (2010) menar att kundvärde skapas då det påverkar medarbetarnas positiva påverkan mot känslomässigt tillstånd. I en intervju nämndes även att attraktiv kvalitet skapas genom att en medarbetare blev erbjuden en oväntad flexibilitet i utformningen och anpassningen av hans arbetsroll.

*"Den flexibilitet som min ledare har erbjudit mig i mitt arbete har överträffat mina behov och önskemål"* (medarbetare)

Det stämmer överens med Rybnicek et al.'s (2019) studier som visar att när man tar hänsyn till individers behov skapas engagerade och motiverade medarbetare.

*"Hela mitt ingångsvärde var det att de var väldigt lyhörda kring mina behov och de ville ha mig som anställd, så de anpassade sig väldigt mycket efter mina behov på upplägg av tjänsten. Det var en väldigt bra start kring mina behov och skapade verkligen positiva känslor och en stark vilja hos mig att engagera mig. Det betydde mycket för mig"* (medarbetare)

Det överensstämmer med Kanomodellen (figur 2.6), att de omedvetna behoven blir attraktiva egenskaper som skapar positiva upplevelser. Medarbetaren upplevde att ledaren lyssnade och var väldigt lyhörd för hans behov, vilket skapade starka positiva känslor och ett extra engagemang av att bidra till förbättringar i verksamheten. Detta stämmer väl överens med Lilja (2010) som menar att när attraktiv kvalitet uppnås skapas starka känslor som främjar medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbete, vilket även bekräftades i intervjun.

*"Ledningsgruppen anser att det är viktigt med tydlighet, transparens och tillgänglighet. Som ledare inför ett beslut är jag tydlig med "att jag vill ha in era (medarbetarnas) synpunkter" och försöker göra det beslutet så bra som möjligt. Alla åsikter välkomnas och är lika viktiga. Mina medarbetare uppskattar det och visar engagemang"* (ledare)

I en annan intervju återkom vikten av att som ledare vara lyhörd för olika åsikter bland medarbetarna vilket även där nämndes som en bidragande faktor till skapandet av attraktiv kvalitet. Jurburg et al. (2017) och Anthony (2015) menar att medarbetare känner sig värdefulla och uppskattade när de involveras i beslut vilket överensstämmer med Herzbergs (1968) motivationsfaktorer. Något som enligt respondenter är attraktivt och leder till upplevelse av positiva känslor. Resultatet visar även att attraktiv kvalitet kan skapas när det finns ett nyfiken ledarskap som främjar att testa nya idéer och se saker från en annan vinkel, vilket enligt Lilja (2010) bidrar till effektivisering av interna processer och innovation. Govindarajan (2016) menar att ett modigt ledarskap krävs för att lyckas med innovation och förbättringar.

I verksamhetens dokument beskrivs tydligt att ledningen ska skapa en kultur som präglas av tillit och öppenhet. Där fel och misstag används som erfarenheter för att lära och utvecklas. Det bekräftas av intervjuer att cheferna strävar efter det arbetssättet, vilket skapar positiva känslor hos medarbetare och förstärker motivationen. Författarnas bedömning är att det är positivt och tydligt vilken roll en ledare ska ha för att tillfredsställa och överträffa behov hos sina medarbetare. Det har en stor inverkan på engagemang hos medarbetare och skapar en trygg arbetsmiljö vilket Winroth (2018) hävdar främjar medarbetares delaktighet. Det överensstämmer även med Maslow (1943) och Herzberg (1968) som menar att trygghet är betydande faktorer för motivation.

#### 4.2.3 En öppen och tillåtande kultur där allas åsikter är lika värda leder till positiva känslor

Respondenterna har i flera intervjuer betonat att en öppen och tillåtande kultur, där alla åsikter har lika värde, har positiv inverkan på medarbetares engagemang. Likvärdiga förutsättningar är attraktivt och leder till högst behovsuppfyllelse enligt respondenterna. Det finns en uttalad gemensam värdegrund i verksamheten för hur man ska vara mot varandra och hur man arbetar tillsammans. Spelregler som uttrycker värdegrunden i verksamheten är enligt följande: empati, acceptans, samverkan och likhet. Elmgart och Bloch (2017) menar att arbetet med kundfokus startar i verksamhetens visioner och grundläggande värderingar, medan Kahn (1990) hävdar att psykologiska förutsättningar är viktiga för personligt engagemang på jobbet. Respondenterna menar att den gemensamma värdegrunden skapar en trygg miljö och ett positivt klimat på arbetsplatsen vilket bidrar till en positiv känsla och i vissa fall även glädje hos medarbetarna. Detta förstärker och utökar engagemang för delaktighet.

För att nyanställda ska ges en trygg start av arbetet finns rutiner för introduktion. Respondenterna uppskattar denna rutin och beskriver att få en mentor som stöd leder till en trygg start när man är ny på jobbet, vilket anses vara ett behov och förväntningar på den höga nivån som uppfylls. Tillfredsställelse av det behovet skapar ett intresse och engagemang betonar respondenterna. Winroth (2018) menar att ett ledarskap som tar hänsyn till medarbetares individuella behov främjar delaktighet.

*”Som anställd får man en mentor som introducerar och stödjer en i arbetet. Jag har fått bra stöd att komma vidare med mina svårare klientärenden där jag inte vetat hur jag ska komma vidare”* (medarbetare)

Respondenterna har påpekat att när medarbetarna aktivt söker efter nya förbättringsförslag skapas en extra glädje i arbetet. Brown (2013) menar vidare att de verksamheter som lyckas integrera kvalitetsarbete i sin kultur är de framgångsrika organisationerna, vilket därmed skulle kunna klassificera den studerade verksamheten som framgångsrik.

*”Vi har en kultur där det är väldigt självklart för medarbetarna att skicka in förbättringsförslag, vilket stärker engagemanget i arbetet”* (ledare)

För att TQM ska underlätta skapandet av kundvärde verkar ett mer systematiskt förverkligande av attraktiv kvalitet vara både naturligt och motiverat, beskriver Lilja (2010). Verksamheten strävar efter att vara en attraktiv arbetsplats genom att skapa engagemang för innovation och nytänkande genom en tydlig struktur, ett öppet klimat och uppmuntran för deltagande samt genom att välkomna alla förslag och idéer. Detta stämmer överens med Lilja (2010) som menar att när det finns fokus på att skapa attraktiv kvalitet kommer de interna processerna för innovation och förbättring bli mer effektiva och skapa engagerade medarbetare i organisationen. Resultatet visar att det finns rutiner för hur verksamheten satsar på att skapa attraktiva tjänster för att bibehålla erfarna och duktiga medarbetare, vilket även bekräftades av en respondent. Det skapar glädje hos medarbetare att deras kompetens och insatser syns och lyfts upp, vilket även överensstämmer med Hallin et al. (2019) som menar att vikten av att känna sig uppskattad för sitt arbete skapar motivation hos medarbetare. Söderlund (2001) hävdar att tillfredsställelse av behov på hög nivå ger upphov till stark lojalitet bland medarbetare i organisationen. Detta bekräftades även i en intervju med en ledare, som påpekade att lojalitet leder till engagemang och främjar ett systematiskt förbättringsarbete.

Resultatet från intervjuerna visar även att det finns en kultur där alla förbättringsförslag värderas lika, oavsett roll, kompetens och erfarenhet från den som har inkommit med förslaget. Författarna bedömer att verksamheten därmed främjar medarbetares delaktighet i organisationens kvalitetsutveckling, vilket överensstämmer med Anthonys (2015) syn på vikten av empowerment. Resultatet tyder även på att de högre nivåerna i Maslows (1943) behovstrappa är uppfyllda, vilket därmed skulle innebära att det finns en grund för att skapa attraktiv kvalitet. Vikten av en trygg kultur lyfts även i flera intervjuer, vilket definierades som en kultur där alla olika åsikter i förbättringsarbetet är välkomna.

*”Det är viktigt att känna sig trygg i den grupp man arbetar”* (medarbetare)

I majoriteten av intervjuerna nämndes vikten av ett öppet och tillåtande klimat för att skapa starka positiva känslor, vilket gör förbättringsarbetet attraktivt och kul att delta i. Detta definierades som en kultur där medarbetare kan uttrycka ens åsikter oavsett vad åsikten är, där det går att föreslå galna idéer och det är tillåtet att göra fel. Fredrickson och Joiner (2002)

menar att upplevelse av positiva känslor med tiden leder till att färdigheter och resurser breddas vilket leder till en organisation där medarbetare är mer engagerade. Dahlgard et al. (2002) menar att en organisationskultur präglad av ökad kundnöjdhet leder till kontinuerliga förbättringar där alla anställda deltar aktivt.

*“En kultur där misstag välkomnas och det är okej att göra fel. Det är en del av lärandeprocessen att tycka annorlunda”* (medarbetare)

Detta förtydligas i verksamhetens styrdokument, som trycker på att fel och misstag ska användas som erfarenheter för att lära och utvecklas. Författarna finner likheter till Deming (1986), som menar att ledare ska skapa ett klimat som ger förutsättningar till långsiktiga beslut och där medarbetare känner motivation att jobba med ständiga förbättringar. Ett klimat där fel räknas som naturligt och en del av lärandeprocessen torde kunna öka motivationen i arbetet med ständiga förbättringar. Författarna finner även likheter med Pink (2009), som pekar på viljan att ständigt bli bättre som en faktor för att skapa motivation och drivkraft hos medarbetare.

### **4.3 Analys kring hur fenomenen förhåller sig till varandra**

Resultatet från intervjuerna visar att de två fenomenen ett högre syfte och attraktiv kvalitet har inflytande i hur medarbetarengagemang kan förstärkas i förbättringsarbete. Empirin visar att fenomenen har både likheter och olikheter samt till viss mån även överlappar varandra.

Resultatet visar att det högre syftet i sig, genom ett engagerat ledarskap och en öppen och tillåtande kultur, kan leda till positiva känslor och bidrar därmed till attraktiv kvalitet i verksamheten. Författarna konstaterar att de två fenomenen överlappar varandra genom att det högre syftet i den studerade organisationen innebär värdeskapande för klienter, och uppdraget i sig är attraktivt då den yrkesgruppen har passion för sitt arbete - att förbättra livet för klienter och göra nytta för samhället och i slutändan världen skapar starka positiva känslor och stort engagemang hos medarbetare. Det visar att båda fenomenen går in i varandra och påverkar engagemanget i arbetet med ständiga förbättringar. Det högre syftet anses vara den starkaste attraktiva kvaliteten och meningsskapare i verksamheten vilket främjar engagemang och delaktighet hos medarbetare. Respondenterna har passion för sitt uppdrag, verksamhetens mål och det högre syftet vilket skapar goda psykologiska förutsättningar. Det överensstämmer med Dahlgard-Park (2012) som betonar vikten av organisatorisk delaktighet, såsom anställdas psykologiska anknytning till organisationen och graden av anställdas identifiering med organisationsmål. Det innebär en acceptans av organisationens mål och värderingar samt viljan att anstränga sig för organisationen och en stark önskan att fortsätta vara en medlem av verksamheten (Dahlgard-Park, 2012).

Studien visar även att fenomenen på olika sätt har kopplingar till både ledarskapet och kulturen i organisationen. Det högre syftet triggar engagemang hos ledare, vilket präglar ledarskapet genom att chefer bland annat blir mer lyhörda för medarbetares olika åsikter vilket skapar förutsättningar för attraktiv kvalitet. Likaså kan det högre syftet bidra till en

öppen och tillåtande kultur, vilket leder till positiva känslor och kan även bidra till attraktiv kvalitet. Detta visar på fenomenens olika påverkan på medarbetarengagemang i organisationen genom att det högre syfte påverkar ledarskap och kultur, vilket i sin tur kan skapa attraktiv kvalitet.

Det högre syftet kan leda till förekomsten av attraktiv kvalitet men författarna bedömer inte att resultatet ger stöd för ett samband åt motsatt håll, det vill säga att attraktiv kvalitet leder till ett högre syfte i förbättringsarbetet.

## 5. Slutsats

*I följande kapitel redogörs för slutsatser från analysen av den insamlade empirin i relation till uppsatsens syfte och forskningsfrågor.*

Studiens syfte var att undersöka vilken roll två fenomen, ett högre syfte och attraktiv kvalitet, har för medarbetarengagemang i förbättringsarbetet. Den insamlade empirin visar att de två undersökta fenomenen spelar olika roller i förbättringsarbete då de har inflytande i hur medarbetarengagemang kan förstärkas. Respondenterna var tydliga med att *det högre syftet* spelar en central roll och agerar som förstärkare av engagemang medan *attraktiv kvalitet* spelar en bidragande roll för medarbetarengagemang i förbättringsarbete.

Resultatet från studien visar att organisationens struktur för systematiskt kvalitetsarbete är avgörande för att lyckas med förbättringar. Det finns ett samhällsviktigt och utåtriktat högre syfte med ett fokus på värdeskapande åt verksamhetens klienter i den studerade verksamheten. Respondenterna menar att det högre syftet präglar ledarskapet och bidrar till en öppen och tillåtande kultur. Chefer som leder kvalitetsarbetet är mer lyhörda, öppna för nya förslag och idéer för att uppnå målen med förbättringarna samt ger medarbetare ansvar och mandat att utföra arbete på sitt sätt. Vidare hävdar respondenterna att det högre syftet har positiva effekter på arbetsplatsens klimat och skapar en öppen och tillåtande kultur samt ökar delaktigheten och bidrar till en kultur av lärande i organisationen.

Gällande fenomenet attraktiv kvalitet menar respondenterna att det spelar en bidragande roll för medarbetarengagemang i arbetet med ständiga förbättringar. Empirin visar följande områden som attraktiva egenskaper som enligt respondenterna skapar positiva känslor och gör förbättringsarbetet extra roligt; *ett högre syfte, egenskaper hos ledare samt en öppen och tillåtande kultur*. Respondenterna menar att värdeskapande åt klienterna är meningsfullt och leder till skapande av positiva känslor. Vidare lyfter respondenterna ett engagerat ledarskap som viktigt för positiva upplevelser då cheferna är lyhörda, ger löpande återkoppling, öppna för olika förslag och åsikter samt strävar efter ett tillitsbaserat och transformativt ledarskap. En av respondenterna betonar bland annat att en oväntad flexibilitet i utformningen och anpassningen av hets arbete var positivt överraskande och attraktivt. Dessutom visar studien att en öppen och tillåtande kultur, där alla åsikter är lika värda, leder till positiva känslor och arbetsglädje hos medarbetarna, vilket förstärker och utökar engagemang för delaktighet.

Författarna bedömer att det högre syftet kan leda till förekomsten av attraktiv kvalitet genom att respondenterna är en yrkesgrupp, socionomer, som brinner för sitt arbete och vill bidra till att skapa värde för klienterna och samhället. Detta gör arbetet meningsfullt redan vid uppdragets början, vilket skapar positiva känslor och ökad nöjdhet hos medarbetarna. Med detta anser författarna att de två fenomenen överlappar varandra men författarna bedömer inte att resultatet ger stöd för att attraktiv kvalitet leder till ett högre syfte i förbättringsarbetet. Författarna anser att relationen mellan ett högre syfte och attraktiv kvalitet är en ny kunskap som öppnar upp för framtida forskning i området. Författarna tillägger att det revolutionära, meningsfulla och stora högre syftet, att göra gott "där ute" för en bättre värld, kan resultera i

ömsesidiga öknningar av personlig och organisatorisk blomstring. Författarnas förhoppning är att studien ska användas av andra företag och även branscher som strävar efter att uppnå detta genom sitt kvalitetsarbete. Studiens resultat är ett viktigt bidrag till verksamheter som önskar stärka sitt medarbetarengagemang i kvalitetsarbete.

## 6. Diskussion

*Detta kapitel diskuterar studiens resultat och dess slutsatser samt tillvägagångssätt. Kapitlet avslutas med att diskutera praktiska implikationer och presentera rekommendationer till framtida forskning.*

### 6.1 Resultatdiskussion

Utifrån studiens resultat konstaterar författarna att fenomenen högre syfte och attraktiv kvalitet är förstärkare och möjliggörare för att främja medarbetarengagemang i förbättringsarbete. Detta är relevant kunskap för flera forskningsområden men specifikt för kvalitetsledning och kvalitetsteknik. Kunskapen ger ökad kunskap och vägledning för *hur* organisationer kan förbättra arbetet med ständiga förbättringar genom att stärka medarbetarengagemang. Det framgår även av hörnstensmodellen att medarbetarengagemang och delaktighet är viktiga faktorer för framgångsrikt förbättringsarbete (figur 2.2, Bergman & Klefsjö, 2020).

Studien bekräftar delar av tidigare forskning. Resultatet visar på vikten av ett systematiskt arbetssätt för förbättringsarbetet som leder till medarbetarengagemang. Det överensstämmer med Elg (2022) som menar att ett systematiskt arbetssätt främjar samarbete för att driva förbättringar vilket ökar medarbetarnas engagemang och delaktighet. Herzbergs (1968) lyfter delaktighet handlar om att känna sig uppskattad vilket skapar motivation hos medarbetare, medan Jurburg et al. (2017) och Anthony (2015) tillägger att medarbetarnas engagemang främjas genom att medarbetarna känner sig värdefulla och uppskattade. Författarna bedömer att det externa kundfokus och viljan att göra gott för klienten är ett gemensamt och meningsfullt syfte för den studerade verksamheten. Det överensstämmer med Sineks (2018) teori "the golden circle" som förklarar hur ledare kan inspirera till förändring genom att arbeta efter ett varför.

För att främja medarbetarengagemang i förbättringsarbete föreslår författarna mer fokus på ett externt och utåtriktat perspektiv, istället för det mest förekommande interna perspektivet. Författarna har funnit att strävan mot en bättre värld går hand i hand med att bygga en starkare organisation. Det revolutionära, meningsfulla och stora högre syftet, att göra gott "där ute" för en bättre värld, kan resultera i ömsesidiga öknings av personlig och organisatorisk blomstring. Det ger liv till organisationens inre liv, samverkan och utveckling. Som Cooperrider och Selian (2021, figur 1.1, s. 6) betonar genom "Mirror flourishing"-effekten, som föreslår ett radikalt budskap: att bygga en bättre värld är den mest potenta kraften på planeten. Det beskrivs som den blomstring som inträffar för oss ömsesidigt när vi deltar i eller upplever handling som hjälper andra, naturen, samhällena eller vår värld att blomstra. Ökad blomstring i världen och den spegling som sker höjer även individuellt välbefinnande (Cooperrider & Fry, 2012). Detta skapar även positiva känslor hos medarbetare och författarna tycker därmed att det är en attraktiv egenskap som är betydande för medarbetarnas engagemang och för att nå hög kvalitet i förbättringsarbetet.



Det skulle ha varit intressant för studien att undersöka hur effekten av det medarbetarengagemang som finns i verksamhetens förbättringsarbete påverkar klienternas tillfredsställelse och inkludera slutkundens perspektiv i undersökningen av forskningsfrågorna då ett högre syfte har stor påverkan på medarbetarengagemang. Detta var inte möjligt inom ramen för aktuell studie på grund av studiens begränsade tid samt att författarna saknade tillgång till klienterna. Med tanke på att de flesta av respondenterna hade nära kontakter med klienterna fick författarna ändå en översiktlig bild av slutkundens behov och önskemål som var av värde för studien.

Författarna har samsyn kring det Lilja (2010) lyfter gällande att ett mer systematiskt förverkligande av attraktiv kvalitet anses vara motiverat inom TQM för att underlätta skapandet av kundvärde vilket förstärks av studien resultat. Studiens resultat bekräftar även att detta är en framgångsfaktor som verksamheten medvetet strävar efter. Författarna kan dock tillägga att det som komplement till denna studie behövs en studie av vilka möjligheter och eventuella utmaningar som föreligger för ett systematiskt förverkligande av attraktiv kvalitet. För att få kunskap om hur kunden bäst tillfredsställs betonar Sörqvist (2000) att det är viktigt att söka kunskap om vilka specifika parametrar som orsakar tillfredsställelse, och varför.

Delaktighet och involvering av medarbetare i verksamhetsutvecklingen kan ha utmaningar i en politiskt styrd verksamhet som krävs att chefer/ledare fattar rättssäkra beslut. Författarna bedömer dock inte att involvering av medarbetare i kvalitetsarbetet riskerar att denna förmåga går förlorad om chefer/ledare är trygga i sin roll.

Kanomodellen är en modell för att mäta kundtillfredsställelse, vilket var en utmaning för författarna då upplevelsen av kundtillfredsställelse är subjektiv. Men det är ändå det viktigaste måttet på kvalitet, menar Bergman & Klefsjö (2020). I Kanomodellen (figur 2.6) är behoven dynamiska och desto högre grad av behovsuppfyllelse, desto mer förväntar sig individen på alla nivåer (Kondo, 2000). Författarna bedömer att det skulle ha påverkat studiens resultat om studien genomförts i en större organisation där ett högre syfte är inte lika centralt som i den aktuella verksamheten samt om studien genomförts i en organisation bestående av bredare och varierande yrkeskategorier. Resultatet från studien visar att ett högre syfte är en av de attraktiva egenskaper som har stor inverkan på medarbetarengagemang. Respondenterna är en yrkeskategori som har en passion för sitt uppdrag, vilket författarna bedömer har en betydande inverkan på studiens resultat. Relationen mellan ett högre syfte och attraktiv kvalitet är ny kunskap och bedöms ge ny inriktning till framtida studier.

Lilja och Wiklund (2006) identifierar två hinder som motverkar den praktiska utvecklingen för att uppnå attraktiv kvalitet. Det första hindret rör variationen på vad konceptet attraktiv kvalitet innebär. Vissa beskrivningar delar innebörd med begreppen konkurrensfördelar och differentiering (Ishikawa, 1990; Kano, 2001) och andra beskrivningar hänvisar till möjligheten att överraska och förtjusa kunden (Edvardsson, 2000) och andra till att tillfredsställa ett specifikt behov (Bergman & Klefsjö, 2020). Attraktiv kvalitet var ett okänt

begrepp i den studerade verksamheten. Författarna var vid varje intervju tydliga med att beskriva dess innebörd - tillfredsställelse av behov på högre nivå som skapar positiva känslor och engagemang hos medarbetare. Genom detta tillvägagångssätt kunde författarna få in relevant data för att besvara forskningsfrågan. Författarna har funnit att attraktiva egenskaper är individberoende och dolda samt en subjektiv upplevelse, vilket därmed har varit utmanande för författarna när fenomenet attraktiv kvalitet ska undersökas hos olika individer. Ett relevant exempel är "rättvisa förhållanden" som respondenterna har lyft som viktig och bidrar till en tillåtande kultur som bidrar till skapande av positiva känslor hos studieverksamheten. En egenskap som författarna bedömer som attraktivt medan den ryms i gruppen av Herzbergs (1968) hygienfaktorer som inte skapar motivation men leder till missnöjdhet om det inte uppfylls (Hallin et al., 2019) samt är ett basbehov enligt Kanomodellen (Kano et al., 1984).

Kondo (2000) hävdar att det kräver en djupgående analys för att identifiera de attraktiva egenskaperna hos ett erbjudande. Respondenterna brinner för sitt uppdrag och har varit tydliga med att positiva känslor skapas framför allt genom deras samhällsviktiga uppdrag, att minska andelen invånare beroende av ekonomiskt bistånd och att utöka andelen självförsörjande invånare i kommunen. Kanomodellen (figur 2.6) har utökats successivt till att omfatta fler områden avseende kundnöjdhet, det rörde sig från produktion till upplevelsesektorn. Att ta steget in mot mer samhällsvetenskapligt orienterade områden är inte långt, vilket aktuell studie visar. Det är också ett tänkbart område för vidare forskning, dels för att utveckla Kanomodellen men också för andra vetenskapsområden i sig.

Samtliga organisationer som har ett systematiskt arbetssätt för kvalitets- och förbättringsarbete har mycket att vinna på att ta del av denna kunskap som identifierar vilken roll ett högre syfte och attraktiv kvalitet spelar för att främja medarbetarengagemang i förbättringsarbete. Som Söderlund (2001) belyser skapas tillfredsställelse av behov på hög nivå mer lojala medarbetare och Hendricks och Singhal (1999) menar att det finns ett tydligt samband mellan medarbetarnöjdhet och ekonomisk vinst. Författarna menar att fördjupade kunskaper om hur medarbetarengagemang kan förstärkas kan därmed bidra positivt till alla organisationer som eftersträvar detta (vilket borde vara alla!). Genom att det även finns ett samband till ekonomisk vinst bidrar det även till samhället i stort och till en bättre värld.

## 6.2 Metoddiskussion

Utifrån studiens syfte ansåg författarna att det var lämpligt att använda en fallstudiedesign för att dels få en djupare förståelse av de studerade fenomenen men även för att kunna undersöka dem i ett specifikt sammanhang. Datainsamlingsmetoden Appreciative Inquiry bedömdes vara en effektiv intervjumetodik genom att den fokuserar på det positiva avseende de studerade fenomenen. För att kvalitetssäkra och bekräfta studiens insamlade data valde författarna att komplettera resultatet med genomgång av verksamhetens dokument och rutiner för kvalitetsarbetet.

Författarna har under studiens framtagande kontinuerligt strävat efter ett granskande synsätt, bland annat genom att säkerställa en fullständig redogörelse av studiens olika faser. Författarna har tydliggjort de olika val som gjorts, såsom motivering av urvalsprocessen samt beslut rörande hantering av insamlad data. För att säkerställa ett representativt urval valde författarna att inkludera både medarbetare och ledare i studien. Den studerade organisationen valde själva ut deltagare till studien, vilket kan ha påverkat studiens resultat då medarbetare som är extra engagerade i kvalitetsarbetet kan ha valts ut. Vidare undersöktes endast en kommunal verksamhet men författarna bedömer inte att detta har påverkat studiens trovärdighet.

Den insamlade empirin analyserades systematiskt och noggrant genom tematisk analys vilket finns beskrivet i figur 3.2. För att säkerställa att andra forskare ska kunna reproducera denna studie, med samma öppningsberättelser och efterföljande frågor, har Intervjuguiden inkluderats som bilaga. Genom att använda en guide med färdigformulerade frågor undveks ledande frågor som inte var en medveten del av intervjutekniken och som därmed skulle kunna inverka på resultatet, vilket stärker studiens reliabilitet. Frågorna i Intervjuguiden var breda frågeställningar men ofta kom respondenterna in på detaljer i kvalitetsarbetet än att komma med konkreta exempel gällande de studerade fenomenen. Det förklarar varför slutsatserna i examensarbetet ibland blir mer detaljstyrda än den forskning som beskrivs i teorin. Studiens resultat har bifogats som bilaga 5, vilket stärker transparensen.

Under intervjuerna har författarna beskrivit begreppet attraktiv kvalitet och att studien utgår ifrån de egenskaper som skapar positiva känslor och gör förbättringsarbetet extra roligt. För att tydliggöra varför de olika resultaten är viktiga och betydelsefulla har de presenterats tillsammans med illustrativa citat. Genom detta tillvägagångssätt visas på vilka sätt olika teman har betydelse, till exempel genom hur de är relaterade till andra forskningsfrågor och koppling till litteratur samt till verksamhetens styrdokument. Vidare har författarna utgått ifrån respondenterna uppfattning om attraktiv kvalitet, i enlighet med Kanomodellen (figur 2.6), för att kunna besvara forskningsfrågan gällande vilken roll attraktiv kvalitet spelar i systematiskt förbättringsarbete.

Vid framtagande av resultat och analys hade författarna täta dialoger för att diskutera tolkningen av den empirin som framkommit under intervjuerna och därmed hur resultatet skulle presenteras, vilket stärker studiens reliabilitet. Analysen kan antas bli svagare av att det bara är två författare som har hanterat och analyserat det insamlade materialet. Författarnas roll och eventuell påverkan har beskrivits djupare i avsnitt 3.3, *Forskarnas roll och förförståelse*. Det går aldrig att garantera total objektivitet eftersom det är forskarna som väljer frågor och vilka svar som inkluderas i resultatet. Författarna föreslår att resultatet kan vara överförbart till organisationer som har ett kundfokus i kärnan av sitt systematiska förbättringsarbete och genom fenomenen högre syfte och attraktiv kvalitet vill främja medarbetarengagemang ytterligare. Resultaten från intervjuerna är väl överensstämmande med forskning och litteratur inom området, vilket stärker överförbarheten i studien.

## 6.3 Praktiska implikationer

Gällande praktiska implikationer från studien kan författarna konstatera att kvalitetsarbetet är ett ständigt pågående förändringsarbete, vilket överensstämmer med Elg (2022) som menar att det är en process som aldrig är färdig utan ständigt fortsätter mot nya mål när tidigare mål är uppnådda. I detta arbete kan fenomenen ett högre syfte och attraktiv kvalitet ha viktiga roller i att skapa och utöka engagemang och delaktighet hos medarbetare. Att implementera ett systematiskt arbetssätt för förstärkning av fenomenen i verksamhetens kvalitets- och förbättringsarbete rekommenderas, förslagsvis genom att aktivt arbeta med de två fenomenen i verksamheten genom verktyget PDSA. Exempelvis genom att i planeringsfasen alltid ge utrymme för en djupare dialog och delande kring varför detta är viktigt och betydelsefullt samt i den studerande fasen göra en utvärdering av arbete tillsammans med medarbetare genom dialog och reflektioner kring fenomenen och dess betydelse i förbättringsarbete. Det kan då bli en naturlig del av verksamhetens förbättringsarbete vilket har stor betydelse för verksamhetsutveckling, systematiskt förbättringsarbete och innovation. Det skapar engagemang och drivkraft i verksamheten då det finns ett påtalat högre syfte som är meningsfullt att sträva efter och det är motiverande för medarbetarna när verksamheten aktivt jobbar med förverkligande av attraktiv kvalitet.

För all verksamhetsuppföljning och framgångsrik utveckling är det av yttersta vikt att regelbundet följa upp och analysera sitt arbete och se i vilken mån arbetet leder till en effektiv verksamhet. Genom att ta fram tydliga underlag som visar vilka resultat som leder till måluppfyllelse ökar möjligheten till insikt om vad som leder till utveckling av verksamheten. En hjälp i detta arbete kan också vara att jämföra sig med andra liknande verksamheter, vilket kan ge en indikation på verksamhetens kvalitet och effektivitet.

Gällande fenomenet attraktiv kvalitet har studien kommit fram till framgångsfaktor såsom ett engagerat ledarskap och en öppen och tillåtande kultur, vilket verksamheter praktiskt kan fokusera på genom bland annat ledarskapsutveckling. Författarna kan även tipsa ledare om att ha regelbundna och individuella "walk and talk" möten med sina medarbetare, för att kunna ha dialog kring uttalade och omedvetna behov och förväntningar samt den upplevda tillfredsställelsen hos individen. Det hjälper ledare att få en bättre förståelse och kunskap för vad som krävs för att jobba mer systematiskt med förverkligande av attraktiv kvalitet, utveckla relationer med sina medarbetare, skapa en närhet och trygghet och därmed en förbättrad organisatorisk och social arbetsmiljö på arbetsplatsen. Det skulle i sin tur bidra till ett ökat medarbetarengagemang och effektiv verksamhetsutveckling. Författarna anser att strävan efter ett systematiskt förverkligande av attraktiv kvalitet går hand i hand med genomförandet av ett systematiskt arbetsmiljöarbete, vilket är intressant bland annat för arbete med arbetsmiljö- och kvalitetsutveckling.

Det framkom även önskemål om att få bättre insikt i externa aktörers verksamheter, det vill säga samarbetspartner och aktörer som verksamheten samarbetar med syftet att nå det gemensamma målet. Det skapar mer engagemang hos medarbetare när det finns det högre syftet på beredare skala som även samarbetspartner strävar efter, samt att det anses som

utvecklande för medarbetarna. Medarbetarna skulle genom input från andra aktörer få bredda sina kunskaper och få bättre perspektiv utifrån och in i verksamheten vilket indirekt är värdeskapande för klienterna. Ett forum för erfarenhets- och kunskapsutbyte rekommenderas med deltagande av medarbetare och externa samarbetspartner för att ha en öppen diskussion kring kvalitetsarbete avseende det gemensamma målet, det vill säga värdeskapande åt gemensamma slutkunder vilket breddar ut samarbetet och förstärker det högre syftet i organisationer. En lärande organisation där kunskapsutveckling, erfarenhetsutbyte och evidensbaserad praktik grundläggande i kvalitetsarbete. Kompetenta medarbetare som kontinuerligt utvecklar sig är avgörande för verksamhetsutvecklingen.

Författarna rekommenderar även ett utökat samarbete med klienterna, förslagsvis genom en systematisk uppföljning när verksamhetens kontakt med klienten är över. Genom denna typ av feedback skulle medarbetarna tydligare kunna se effekten av sitt arbete, både kort- och långsiktigt vilket kan vara givande för medarbetarnas engagemang. Det skulle även ge förslag på input till framtida verksamhetsutveckling.

## **6.4 Rekommendationer till framtida forskning**

Den studerade verksamheten har mottagit en utmärkelse för sitt kvalitetsarbete, vilket betyder att de har ett konstaterat lyckat arbetssätt för att systematiskt arbeta med förbättringsförslag. Det vore därmed intressant att undersöka organisationer som inte har mottagit en kvalitetsutmärkelse, och se huruvida resultatet skulle skilja sig åt. Vidare vore det intressant att inkludera fler verksamheter i studien för att undersöka vilken roll fenomen ett högre syfte och attraktiv kvalitet spelar i medarbetarengagemang och få en fördjupad kunskap om det. Då studien visade att fenomenen till viss del överlappar varandra vore det även intressant att bredda kunskapen kring när detta sker. Empirin visade att det högre syftet kan leda till förekomsten av attraktiv kvalitet men resultatet ger inte stöd för ett samband åt motsatt håll, vilket vore intressant att undersöka vidare.

Majoriteten av den studerade verksamhetens medarbetare är utbildade socionomer och författarna bedömer att det inom den yrkesgruppen finns en stark vilja att bidra och göra gott till samhället. Det skulle därmed vara intressant att även undersöka huruvida resultatet skulle bli annorlunda i andra branscher och yrken som inte har ett lika starkt driv att göra gott för den externa kunden. I framtida forskning vore det även intressant att undersöka klienternas kundnöjdhet och tillfredsställelse, för att studera vilken roll ett högre syfte och attraktiv kvalitet spelar utifrån ett externt perspektiv. Detta skulle ge en fördjupad kunskap om hur värdeskapande för klienterna sker, vilket kan vara en bra kombination till denna studie som har ett fokus på den interna kundtillfredsställelsen. Den studerade verksamheten består av 48 medarbetare, det kan även vara av intresse att undersöka huruvida ett större eller mindre företag sett till antalet anställda skulle generera ett annat resultat.

Organisatorisk delaktighet kontextualiseras ofta till anställdas psykologiska anknytning till organisationen och graden av anställdas identifiering med organisationsmål (Dahlgaard-Park, 2012) vilket kan vara intressant att studera de studerade fenomen utifrån det perspektivet för

att få djupare kunskap av de psykologiska aspekternas påverkan på individen i organisationen och dess påverkan på attraktiv kvalitet och tillfredsställelse av behov på högre nivå.

Uppfyllelse av behov på hög nivå och upplevelse av positiva känslor, såsom glädje, är även intressant att undersöka inom området ”positiv psykologi”.

Studiens resultat visar att ett utåtriktat högre syfte och förverkligande av attraktiv kvalitet har positiva påverkan på individens välbefinnande på arbetsplatsen. Det är intressant för vidare forskning inom organisatorisk och social arbetsmiljö. Båda fenomenen anses vara hälsofrämjande faktorer som är av betydelse för hälsofrämjande verksamhetsutveckling och ett hållbart arbetsliv.

# Referenslista

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, A.C. (2013). Quality Improvement in Healthcare: Experiences from a Swedish County Council Initiative. Division of Quality Technology and Management Department of Management and Engineering Linköping University, Sweden

Anthony, J. (2015). *The ten commandments of quality: a performance perspective*. International Journal of Productivity and Performance Management. 64(5):723-735. DOI:10.1108/IJPPM-10-2014-0167

Bakker, A. B., Albrecht, S.L., & Leiter, M:P. (2011). *Key question regarding work engagement*. European Journal Work and Organizational Psychology, 20 (1), 4-28. DOI:10.1080/1359432X.2010.485352

Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (2010), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press, Hove. Hämtad 20230215. DOI:10.4324/9780203853047

Bergman, B., & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. (Upplaga 6:2). Lund: Studentlitteratur.

Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., & Webb, S. (1994)., *Rediscovering continuous improvement*, Technovation, Vol. 14 No. 1, pp. 17-29. DOI:10.1016/0166-4972(94)90067-1

Brown, A. (2013). *Quality: where have we come from and what can we expect?*, The TQM Journal, Vol. 25 Iss 6 pp. 585 - 596. DOI:10.1108/TQM-04-2013-0045

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (tredje upplagan). Stockholm: Liber.

Bushe, G.R. (2012). *Appreciative inquiry: Theory and critique*. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change*. pp. 87-103.

Chandler, C.H. (1989) *Quality – beyond customer satisfaction*, Quality Progress, Vol. 22 No. 2, pp. 30-2.

Cooperrider, D., & Whitney, D (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. (First edition). San Francisco: Berrett Koehler publishers.

Cooperrider, D., & Selian, A. (2021). *The Business of Building a Better World. The Leadership Revolution That Is Changing Everything*. Francisco: Berrett Koehler publishers. ISBN: 9781523093656

Cooperrider, D., & Fry, R. (2012). *Mirror Flourishing and the Positive Psychology of Sustainable Enterprise*. The Journal of Corporate Citizenship No. 46, pp. 3-12. DOI:10.9774/GLEAF.4700.2012.su.00002

- Crosby, P. (1979). *Quality is free*. McGraw-Hill, New York.
- Curry, A., Kadasah, N. (2002) *Focusing on key elements of TQM: evaluation for sustainability*. The TQM Magazine, Bradford, Vol. 14, No. 4, p. 207-221.  
DOI:10.1108/09544780210429816
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (2002). *Fundamentals of total quality management. Process analysis and improvements*. Cheltenham, England: Nelson Thomes.
- Dahlgaard-Park, S. M. (2012). *Core values – the entrance to human satisfaction and commitment*. Total Quality Management & Business Excellence, 23(2), 125- 140.  
DOI:10.1080/14783363.2012.655067
- Dahlgaard-Park, S. M., & Dahlgaard, J. J. (2006). *In Search of Excellence - Past, Present and Future*. In H. Schnauber (Ed.), *Kreativ und Konsequent*. Carl Hanser Verlag GmbH, pp. 57-84 ISBN: 3-446-40587-9
- Dale, B. G. (1999), *Managing Quality*, 3. ed, Oxford, Blackwell.
- Dale, B. G. (2003), *Managing Quality*, 4. ed, Malden, Mass., Blackwell.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Diener, E., & Crandall, R. (1978). *Ethics in Social and Behavioral Research*. Chicago: University of Chicago Press.
- Edvardsson, B., Øvretveit, J., & Thomasson, B. (1994), *Quality of Service: Making it Really Work*, London, McGraw-Hill.
- Edvardsson, B. (2000). *New Service Development and Innovation in the New Economy*, Lund, Studentlitteratur.
- Egan, T. M., & Lancaster, C. M. (2005). *Comparing appreciative inquiry to action research: OD practitioner perspectives*. Organization Development Journal, 23:2, pp. 29-49
- Elg, M., Witell, L., Poksinska, B., Engström, J., Dahlgaard-Park, S.M., and Kammerlind, P. (2011). *Solicited diaries as a means of involving patients in development of healthcare services*. International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 3 No. 2, pp. 128-45.
- Elg, M. (2022). *Förstå, förutse och förbättra: om mätningar och dataanalys för verksamhetsutveckling*. (Upplaga 1:1). Lund: Studentlitteratur.
- Elmgart, A., & Bloch, E. (2017). *Kundfokus: skapa kundvärde och hållbara resultat*. (Första upplagan). Stockholm: Liber.
- Eriksson, H., & Hansson, J. (2003). *The impact of TQM on financial performance*. Emerald Group Publishing. Limited Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 1, 2003, pp. 36-50.  
DOI:10.1108/13683040310466717



- Ewerman, D. (2015). *Kundupplevelse: varför vissa organisationer lyckas - och andra inte*. Stockholm: BookHouse/Volante.
- Fredrickson, B., & Joiner, T. (2002). *Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being*. Psychol Sci. 172-5. DOI: 10.1111/1467-9280.00431
- Fredrickson, B., & Branigan, C. (2005). *Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires*. Cogn Emot. 313-332. DOI: 10.1080/02699930441000238
- Fundin, A., Lilja, J., Lagrosen, Y., & Bergquist, B. (2020). *Quality 2030: quality management for the future*. Total Quality Management & Business Excellence. pp 1–17. DOI:10.1080/14783363.2020.1863778
- Garvin, D.A (1984). *What does product quality really mean?* Sloan Management Review, 26, 25-45
- Govindarajan, V. (2016). *The Three Box Solution: A Strategy for Leading Innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*. Nurse Education Today, 24(2), 105-112. DOI: 10.1016/j.nedt.2003.10.001
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research. I: Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S., red: Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Hallin, A., Olsson, A. & Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: gathering and analysing data*. Open University Press.
- Heddin, A. (1996). *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*. Hämtat från Studentportalen
- Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000). *TQM as a management system consisting of values, techniques and tools*. The TQM Magazine, 12, pp. 238-244. DOI:10.1108/09544780010325822
- Hendricks, K., & Singhal, V. (1999). *Don't Count TQM Out Evidence shows implementation pays off in a big way*, Quality Progress, Vol.32 No.4,pp.35-42
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review, 46, pp. 53-62. DOI:10.1007/978-1-349-02701-9\_2
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to Quality Control*. Tokyo: 3A.

- Juergensen, T. (2000). *Continuous Improvement: Mindsets, Capability, Process, Tools and Results*, The Juergensen Consulting Group, Inc., Indianapolis, IN.
- Juran, J.M. (1951). *Quality control handbook*. McGraw-Hill, New York.
- Jurburg, D., Lleo, A., Lomas, L., & Viles, E. (2017). *Strengthening employee participation and commitment to continuous improvement through middle manager trustworthy behaviours*. *Total Quality Management & Business Excellence*. DOI:10.1080/14783363.2017.1303872
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). *Attractive quality and must-be quality*. *Hinshitsu (Quality, The Journal of the Japanese Society for Quality Control)*, Vol. 14 No. 2, pp. 39-48.
- Kano, N. (2001). *Life Cycle and Creation of Attractive Quality*. Paper presented at the 4th International QMOD Conference Quality Management and Organisational Development, Linköpings Universitet, Sweden, pp. 18.36.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*, 73, pp. 59-67. DOI:10.1109/EMR.2009.5235501
- Kondo, Y. (1997). *Quality as a source of empowerment*. *The TQM Magazine*, 9(5), pp. 357-363. DOI:10.1108/09544789710178640
- Kondo, Y. (2000). *Attractive quality: its importance and the points of remark*. *Total Quality Management*, 11(4/5/6), 647- 651. doi:10.1080/09544120050008011
- Kossoff, L. (1993). *Total quality or total chaos?* *HR Magazine*, Vol. 38 No. 4, pp. 131-4.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 3:8. Lund: Studentlitteratur AB
- Lagrosen, S. (2001). *Strengthening the weakest link of TQM - From customer focus to customer understanding*. *The TQM Magazine*, 13(5), pp. 348-354. DOI:10.1108/09544780110401916
- Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations*. (First Edition). Stockholm: Liber.
- Lam, M., O'Donnell, M., & Robertson, D. (2015). *Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives*. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(2), 201-215. doi.org/ 10.1108/IJOPM-03- 2013-0134
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi*. (Första upplagan). Stockholm: Liber.

- LeCompte, M.D., & Goetz, J.P. (1982). *Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research*. *Review of Educational Research*, 52: pp. 31-60. DOI:10.2307/1170272
- Lilja, J., & Wiklund, H. (2006). *Obstacles to the creation of attractive quality*. *The TQM Magazine*, Vol. 18, Issue 1, pp. 55-66. DOI:10.1108/09544780610637695
- Lilja, J., & Wiklund, H. (2007). *A Two-Dimensional Perspective on Attractive Quality*. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol.18. PP 667-679. DOI:10.1080/14783360701349575
- Lilja, J. (2010). *The Realization of attractive quality conceptual and practical perspectives within the TQM system*. (Doctoral Dissertation, PhD Thesis No 96). Östersund, Sweden: Department of engineering and sustainable development, Mid University.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage. doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8
- Löfgren, M., & Witell, L. (2005). *Kano's Theory of Attractive Quality and Packaging*. *Quality Management Journal* 12, no. 3:7-20. DOI:10.1080/10686967.2005.11919257
- Mark A. Tietjen, Robert M. Myers. (1998). *Motivation and job satisfaction*. *Management Decision* 36(4): pp 226- 231. DOI:10.1108/00251749810211027
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
- Mele, C. (2007). *The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value*. *Managing Service Quality*, 17(3), pp. 240–258. DOI:10.1108/09604520710744281
- Modig, N. & Åhlström, P. (2020). *Detta är lean: lösningen på effektivitetsparadoxen*. Stockholm: Rheologica Publishing
- Norberg, M. (2019). *Engagerat ledarskap för att skapa förutsättningar för allas delaktighet*. Uppsala Dissertations from the Faculty of Science and Technology 138. 199 pp. Uppsala: Acta Universitatis Uppsala universitet.
- Pink, D. (2009). *Drivkraft: Den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*. Övers. J. Erseus. Stockholm: Bookhous Editions.
- Rauch, C.F., & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62. DOI:10.1016/B978-0-08-030943-9.50012-7
- Runebjörk, I., & Wendleby, M. (2013). *Lean med hjärta och kreativitet. Om autentiskt ledarskap och kommunikation*. Ekelids: Stockholm.

- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). *How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory*. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443-482. DOI:10.1007/s11846-017-0252-1
- Sahwney, M. (2010). *Mohan Sawhney on Customer Insights*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Y669rKiJA84> Hämtad 2 februari 2023.
- Sandberg, J., & Targama, A. (2013). *Ledning och förståelse. En förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY. Doubleday/Currency.
- Schroeder, D., & Robinson, A. (1991). *America's most successful export to Japan: continuous improvement programs*. *Sloan Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 67-81.
- Sinek, S. (2018). *Fråga först varför: hitta din mening och inspirera till handling*. (Första upplagan). Stockholm: Volante.
- Singh, P. J., & Smith, A. (2006). *An empirically validated quality management measurement instrument. Benchmarking: An International Journal*. Emerald Group Publishing Limited. 13(4). pp 493-522.
- Snyder, K., Ingelsson, P., Bäckström, I. (2018). *Using design thinking to support value-based leadership for sustainable quality development*. *Business Process Management Journal* Vol. 24 No. 6, pp. 1289-1301. DOI:10.1108/BPMJ-02-2018-0045
- Sousa, R., & Voss, C. (2002). *Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research*. *Journal of Operations Management*. Vol. 20. Issue 1, 20(1). pp. 91-109. DOI:10.1016/S0272-6963(01)00088-2
- Stavros, J., & Torres, C. (2018). *Conversations worth having: using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement*. First Edition,
- Swedish Institute for Quality (2022). *SIQ management handboken*. VERSION 2022:2
- Söderlund, M. (2001). *Den lojala kunden*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Sörqvist, L. 2000. *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Studentlitteratur, Lund
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar: en bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och Sex Sigma*. (Upplaga 1:14) Lund: Studentlitteratur.

Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). *Creating a purpose-driven organization - How to get employees to bring their smarts and energy to work*. Harvard Business Review July-August 2018 Vol. 96 Issue 4, p78-85. 3 Illustrations.

Wedin, L., & Sandell, R. (2004). *Psykologiska undersökningsmetoder: en introduktion*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Whitney, D., & Schau, C. (1998). *Appreciative Inquiry: An innovative process for organization change*. Employment Relations Today, Vol. 25(1), pp. 11-21.

Witell, L. & Fundin, A. (2005). *Dynamics of service attributes: A test of Kano's theory of attractive quality*. International Journal of Service Industry Management. Vol. 16. Issue 2. pp. 152-168. DOI:10.1108/09564230510592289

Winroth, J. (2018). *Organisationshälsa: en bok om ett hållbart arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur.

Yilmaz, K. (2013). *Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: Epistemological, Theoretical, and Methodological Differences*. European Journal of Education, 48, 311-325. DOI: 10.1111/ejed.12014

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. (6th edition) SAGE publications.

Yukl, G.A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

# Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Bilaga 2 - Begränsad version av Intervjuguide

Bilaga 3 - Appreciative Inquiry - Interview guide

Bilaga 4 - Information om mottagen kvalitetsutmärkelse

Bilaga 5 - Sammanställning av resultat samt tematisering

# Bilaga 1 – Intervjuguide

## Inledande information

### Syftet med studien

Syftet med detta examensarbetet är att bidra med ökad kunskap kring medarbetares engagemang i förbättringsarbete.

Examensarbetet avser besvara följande två forskningsfrågor:

- Vilken roll spelar ett högre syfte för att engagera medarbetare i förbättringsarbete?
- Vilken roll spelar attraktiv kvalitet för att engagera medarbetare i förbättringsarbete?

Examensarbetet är den avslutande terminen på magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitet i Östersund och genomförs av studenterna Gulli Saeidyfar och Johanna Apell.

### Deltagande

Ditt deltagande i studien är frivilligt och du kan återkalla ditt medgivande och deltagande närsomhelst före, under och efter intervjun. Syftet med ditt deltagande i studien är att samla underlag för att besvara forskningsfrågorna presenterade ovan. Underlaget från intervjun kommer att transkriberas och analyseras för att därefter anonymt presenteras i magisteruppsatsen. Totalt kommer tio medarbetare från verksamheten att intervjuas.

### Anonymitet

För att säkerställa anonymitet kommer alla intervjupersoner att anonymiseras i examensarbetet genom att all information som kan användas för att identifiera personen tas bort redan i transkriberingen. Vi önskar att spela in intervjuerna men även dessa inspelningar raderas när transkriberingen är färdig. All insamlad data kommer att raderas när kursansvarig har godkänt examensarbetet.

### Insamlad data

Den insamlade datan kommer endast att användas för detta examensarbete och kommer under tiden arbetet skrivs endast att finnas tillgänglig för de två deltagarna listade ovan. Den anonymiserade datan kommer att presenteras i examensarbetet genom analys och anonymiserade citat.

Vid eventuella frågor kontakta:

Gulli Saeidyfar, [gulli\\_msaeidy@yahoo.se](mailto:gulli_msaeidy@yahoo.se), 070 017 77 02

Johanna Apell, [apell.johanna@gmail.com](mailto:apell.johanna@gmail.com), 076 008 4959

Med *högre syfte* menas när man som medarbetare/ledare i en organisation upplever en högre känsla av mening, att det finns ett sammanhållande varför. Fördelarna med ett högre och autentiskt syfte enligt forskare är exempelvis att det blir ett positivt gruppträck, samarbetet i organisationen förbättras, inlärningen går snabbare, prestationerna ökar och medarbetare får ny energi. Det personligt bästa och det kollektivt bästa blir ett.

Med *attraktiv kvalitet* menas att förbättringsarbetet blir attraktivt och väcker starka och positiva känslor hos medarbetarna. Teorin om attraktiv kvalitet innebär att uttalade behov hos kunden tillfredsställs vilket gör kunden extra förtjust och upprymd. Detta främjar engagemanget och ökar delaktighet hos medarbetare så att förbättringsarbetet blir framgångsrikt. En kund kan vara både extern och intern men i denna studie är vi intresserade av dig som medarbetare (intern kund) och situationer när du som medarbetare upplevt att ert förbättringsarbete skapat engagemang och väckt starka känslor i dig/teamet.

Med *systematiskt förbättringsarbete* menas det strukturerade arbetssätt ni i organisationen har för att arbeta med förbättringar.

### **Bakgrundsfrågor:**

- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Hur länge har du arbetat med organisationens förbättringsarbete?

## **1. Öppningsberättelse 1 - medarbetarengagemang och högre syfte**

Kan du dela en berättelse från när du som medarbetare/ledare upplevt att ditt engagemang i förbättringsarbete stärkts av ett högre syfte? När ett förbättringsarbete kändes extra meningsfullt för dig utifrån ett större eller högre varför?

## **2. Följdfrågor**

- När var det?
- Var var det?
- I vilket sammanhang var det?
- Vem/vilka var med?

## **3. Vad möjliggjorde detta medarbetarengagemang? (analys tillsammans med den intervjuade)**

- Vad hos andra?
- Vad i omgivningen?
- Vad i ledarskapet?
- Vad i kulturen?
- Vad hos dig?
- Övrigt?



**4. Om du tänker helt fritt och visionärt, vilka “högre” syften skulle kunna stärka medarbetarengagemanget i framtida förbättringsarbeten hos er?**

## **5. Öppningsberättelse 2 - medarbetare och attraktiv kvalitet**

Er organisation har skapat en struktur för att systematiskt arbeta med förbättringar i organisationen. Kan du dela en berättelse från när du som medarbetare/ledare upplevt att förbättringsarbete varit oväntat kul och attraktivt att delta i? När ett förbättringsarbete kom att väcka överraskande starka positiva känslor i dig/teamet?

## **6. Följdfrågor**

- När var det?
- Var var det?
- I vilket sammanhang var det?
- Vem/vilka var med?

**7. Vad i strukturen/upplägget för förbättringsarbetet möjliggjorde ett ökat engagemang från dig? (analys tillsammans med den intervjuade)**

- Vad hos andra?
- Vad i omgivningen?
- Vad i ledarskapet?
- Vad i kulturen?
- Vad hos dig?
- Övrigt?

**8. Om du tänker helt fritt och visionärt, hur skulle mer attraktiv kvalitet i förändringsarbetet ännu bättre kunna främja ditt och andras medarbetarengagemang?**

# Bilaga 2 – Begränsad version av Intervjuguide

## Inledande information

### Syftet med studien

Syftet med detta examensarbetet är att bidra med ökad kunskap kring medarbetares engagemang i förbättringsarbete.

Examensarbetet avser besvara följande två forskningsfrågor:

- Vilken roll spelar ett högre syfte för att engagera medarbetare i förbättringsarbete?
- Vilken roll spelar attraktiv kvalitet för att engagera medarbetare i förbättringsarbete?

Examensarbetet är den avslutande terminen på magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitet i Östersund och genomförs av studenterna Gulli Saeidyfar och Johanna Apell.

### Deltagande

Ditt deltagande i studien är frivilligt och du kan återkalla ditt medgivande och deltagande närsomhelst före, under och efter intervjun. Syftet med ditt deltagande i studien är att samla underlag för att besvara forskningsfrågorna presenterade ovan. Underlaget från intervjun kommer att transkriberas och analyseras för att därefter anonymt presenteras i magisteruppsatsen. Totalt kommer tio medarbetare från verksamheten att intervjuas.

### Anonymitet

För att säkerställa anonymitet kommer alla intervjupersoner att anonymiseras i examensarbetet genom att all information som kan användas för att identifiera personen tas bort redan i transkriberingen. Vi önskar att spela in intervjuerna men även dessa inspelningar raderas när transkriberingen är färdig. All insamlad data kommer att raderas när kursansvarig har godkänt examensarbetet.

### Insamlad data

Den insamlade datan kommer endast att användas för detta examensarbete och kommer under tiden arbetet skrivs endast att finnas tillgänglig för de två deltagarna listade ovan. Den anonymiserade datan kommer att presenteras i examensarbetet genom analys och anonymiserade citat.

Vid eventuella frågor kontakta:

Gulli Saeidyfar, [gulli\\_msaeidy@yahoo.se](mailto:gulli_msaeidy@yahoo.se), 070 017 77 02

Johanna Apell, [apell.johanna@gmail.com](mailto:apell.johanna@gmail.com), 076 008 4959

Med *högre syfte* menas när man som medarbetare/ledare i en organisation upplever en högre känsla av mening, att det finns ett sammanhållande varför. Fördelarna med ett högre och autentiskt syfte enligt forskare är exempelvis att det blir ett positivt gruppträck, samarbetet i organisationen förbättras, inläringen går snabbare, prestationerna ökar och medarbetare får ny energi. Det personligt bästa och det kollektivt bästa blir ett.

Med *attraktiv kvalitet* menas att förbättringsarbetet blir attraktivt och väcker starka och positiva känslor hos medarbetarna. Teorin om attraktiv kvalitet innebär att uttalade behov hos kunden tillfredsställs vilket gör kunden extra förtjust och upprymd. Detta främjar engagemanget och ökar delaktighet hos medarbetare så att förbättringsarbetet blir framgångsrikt. En kund kan vara både extern och intern men i denna studie är vi intresserade av dig som medarbetare (intern kund) och situationer när du som medarbetare upplevt att ert förbättringsarbete skapat engagemang och väckt starka känslor i dig/teamet.

Med *systematiskt förbättringsarbete* menas det strukturerade arbetssätt ni i organisationen har för att arbeta med förbättringar.

### **Bakgrundsfrågor:**

- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Hur länge har du arbetat med organisationens förbättringsarbete?

## **1. Öppningsberättelse 1 - medarbetarengagemang och högre syfte**

Kan du dela en berättelse från när du som medarbetare/ledare upplevt att ditt engagemang i förbättringsarbete stärkts av ett högre syfte? När ett förbättringsarbete kändes extra meningsfullt för dig utifrån ett större eller högre varför?

## **2. Öppningsberättelse 2 - medarbetare och attraktiv kvalitet**

Er organisation har skapat en struktur för att systematiskt arbeta med förbättringar i organisationen. Kan du dela en berättelse från när du som medarbetare/ledare upplevt att förbättringsarbete varit oväntat kul och attraktivt att delta i? När ett förbättringsarbete kom att väcka överraskande starka positiva känslor i dig/teamet?

## Bilaga 3 – Appreciative Inquiry – Interview guide

### ATT LÄRA AV FRAMGÅNGSFAKTORER OCH STYRKOR



### APPRECIATIVE INQUIRY (AI) INTERVIEW GUIDE

AI intervju är en dialog metod som används inom styrkebaserad ledarskap och organisationsutveckling. Syftet är att dela av sig berättelser och identifiera styrkor i händelser som kan används som verktyg för ständiga förbättringar.

**STEG 1:** Ni ska hitta en dialog partner där du ska delar din berättelse som besvara inledande frågan på nästa sida. Lyssnare ska anteckna enligt intervjumal nedan och följprocessen. Berättaren få 20 minutuer. Sedan ska Ni byta roller.

**STEG 2:** Deltagarna delar med sig av hörda berättelser i hela projektgruppen. Notera att deltagarna inte delar sin egen berättelse utan sina intervjupartners och de framgångsfaktorer som man identifierat när man lyssnat på sin partners berättelse. **Notera de framgångsfaktorer ni hör löpande i er arbetsbok.**

Deltagarna diskuterar gemensamt kring de berättelser som delats runt bordet och försöker hitta de framgångsfaktorer som verkar vara gemensamma och viktigast i de olika berättelserna. De tre viktigaste framgångsfaktorerna noteras på blädderblocket och kan betraktas som ett "framgångsrecept" för professionalism. Det här verkar vara saker som bidrar till och möjliggör stor professionalism utifrån våra erfarenheter.

# Intervjuguide

Cirka 20 min per person

Vad innebär ett engagerat ledarskap och att sätta kunden i centrum för dig? Vi vill nu att du minns och delar med dig av den specifika händelse eller situation när du tycker att det funnits ett engagerat ledarskap och att kunden har satts i centrum.

## Intervjuguide

**I a) En upplevelse av ett engagerat ledarskap och att kunden satts i centrum.**

Beskriv den händelse eller situation när du tycker att det varit ett engagerat ledarskap och att kunden har satts i centrum.

När var det?

Vart var det?

I vilket sammanhang?

Vilken upplevelse var det?

Varför är det en

"höjdpunktsupplevelse" av ett engagerat ledarskap och att kunden har satts i centrum?

## Anteckningsstöd

**(Upplevelsen)**

Upplevelsen var...

+

**(Värde)**

Det var en "höjdpunkt" för att...

+

+

+

## Intervjuguide

### I b) Framgångsfaktorer

VAD möjliggjorde denna upplevelse?  
VAD hos andra?  
VAD i omgivningen?  
VAD hos dig?

VILKA 3 framgångsfaktorer från din berättelse anser du var mest betydelsefulla för att kunna möjliggöra ett engagerat ledarskap och att kunden sätts i centrum?

### I c) Personliga styrkor som varit viktiga

Jag som intervjuare har hört följande styrkor hos dig (de inblandade) i din berättelse...

## Anteckningsstöd

### (Framgångsfaktorer)

+  
+  
+  
+

+  
+  
+

### (Styrkor jag som intervjuare hört hos dig (de inblandade))

+  
+  
+



# Bilaga 4 – Information om mottagen kvalitetsutmärkelse

## Kvalitetsutmärkelsen Stockholm stad - 2022

Kvalitetsutmärkelsen delas ut för att uppmärksamma och belöna framgångsrik verksamhetsutveckling i staden. Kvalitetsutmärkelsen ska stimulera och uppmuntra verksamheter att utveckla sin kvalitet för att öka servicen och nyttan för stockholmarna. Att delta i Kvalitetsutmärkelsen är ett sätt att få hjälp att utveckla sin verksamhet. Det ger en genomlysning av verksamheten och skapar engagemang bland medarbetarna.

### Stockholms stads kvalitetsutmärkelse

Kvalitetsutmärkelsen delas ut årligen av Stockholms stad för att uppmärksamma och belöna framgångsrik verksamhetsutveckling i staden. Stockholms stad vill främja nytänkande, förnyelse och innovation. Därför delar staden ut priset till en eller flera verksamheter inom staden som har gjort något nytt som bör lyftas och spridas. Kvalitetsutmärkelsen ska stimulera och uppmuntra verksamheterna att utveckla sin kvalitet och öka servicen och nyttan för stockholmarna. Att delta i Stockholms stads kvalitetsutmärkelse är ett sätt att få hjälp att utveckla sin verksamhet. Det ger en genomlysning av verksamheten och skapar engagemang bland medarbetarna. När verksamheter deltar i Kvalitetsutmärkelsen beskriver de hur de arbetar med utveckling av sin verksamhet för att bli ännu bättre. Det bidrar till att skapa dialog om kvalitetsarbete. Kvalitetsutmärkelsen är ett utvecklingsinstrument som syftar till att skapa mesta möjliga nytta för stockholmarna (Stockholm stad, 2022).

### Kvalitet i Stockholms stad

Stockholms stad – med alla sina verksamheter – ska tillhandahålla service och tjänster som är relevanta och av hög kvalitet för såväl dagens som morgondagens stockholmare. För att nå dit behöver vi arbeta med ett systematiskt kvalitetsarbete som omfattar ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. (Stockholm stad, 2022)

Vad som är hög kvalitet finns inget entydigt svar på i en stor och bred organisation som Stockholms stad, utan varierar mellan olika verksamheter, över tid och från situation till situation. Därför ska varje verksamhet, utifrån sina mål, formulera kvalitetsmått i de tjänster och den service som den levererar med utgångspunkt i stadens styrande dokument och de rättsprinciper som finns i svensk lag.

Kvalitet i Stockholms stad innebär;

- Att leva upp till målgruppernas behov och förväntningar,
- Att uppnå mål, önskade resultat och effekter
- Att säkerställa rättssäkerhet, likställighet, kontinuitet och förutsägbarhet,
- Hur graden av måluppfyllelse står sig i förhållande till resursanvändning,
- I vilken utsträckning medarbetarna bidrar till kvalitet och förändring.



*Illustration över Stockholms stads kvalitetsarbetet*

Staden ska inte bara ha stockholmarna i fokus, vi ska ha deras fokus. Något som kräver att vi är lyhörda och för en aktiv dialog med målgrupperna. Staden ska också ha en helhetssyn på kvalitetsarbetet, vilket innebär att enskilda verksamheter ska se till det som är bäst för stockholmarna och staden i sin helhet. Kvalitetsarbetet ska vara hållbart och vi strävar efter en öppenhet i kvalitetsarbetet, där vi samarbetar, delar information med andra och värdesätter mångfald, nytänkande och förslag.

Stadens medarbetare är de viktigaste resurserna i kvalitetsarbetet. Alla medarbetare ska kunna bidra, vilket ställer krav på handlingsutrymme och mandat för inflytande och också förutsätter ett modigt och lyhört ledarskap. Staden är en lärande organisation. Kompetenta medarbetare som ständigt utvecklar sig är avgörande för kvaliteten i stadens verksamheter.

### **Anvisningar för Kvalitetsutmärkelsen 2022**

Kvalitetsutmärkelsens syfte är att stimulera och uppmuntra i arbetet med kvalitetsutveckling. Den ger samtidigt staden möjlighet att lyfta fram förebilder och goda exempel. Frågorna i Kvalitetsutmärkelsen kan också användas som ett utvecklingsverktyg. Genom att delta i Kvalitetsutmärkelsen synliggör verksamheten sitt systematiska kvalitetsarbete.

De verksamheter som vill delta ska svara på frågorna i dessa anvisningar. Anvisningarna har sin utgångspunkt i Stockholms stads kvalitetsprogram, personalpolicy, chefsprofil samt andra relevanta styrdokument i Stockholms stad. Genom ett systematiskt kvalitetsarbete, med givna resurser, ska hög kvalitet tillhandahållas för dagens och morgondagens stockholmare. Erfarenheterna från Kvalitetsutmärkelsen visar att genom att arbeta med verksamhetsutveckling skapas, förutom hög kvalitet, arbetsglädje och engagemang hos medarbetare.

Kvalitetsarbetet i staden ska kännetecknas av:

- Att stockholmarnas synpunkter värdesätts och tillvaratas och utgör en viktig grund för kvalitetsutveckling. För att ge likvärdiga förutsättningar ska olika former för dialog med stockholmarna finnas och ständigt utvecklas.



- Att alla nämnder och styrelser systematiskt förbättrar och utvecklar verksamheten. Att verksamheten samarbetar med andra, delar erfarenheter och insikter med varandra och sedan omsätter lärdomar till praktisk handling.
- Att ledningen skapar en kultur som präglas av tillit och öppenhet, där fel och misstag används som erfarenheter för att lära och utvecklas.
- Att medarbetaren har en viktig roll i utvecklingsarbetet genom att bidra med idéer och tydliggöra behov. Att medarbetaren tar initiativ till utveckling samt bidrar till andras lärande och utveckling.
- Att uppföljning och analys sker strukturerat och ger svar på om målen uppfylls och behov av utveckling identifieras. Att följa upp, analysera och dra slutsatser om resultat är en viktig grund i kvalitetsarbetet.

### **Enheten arbete, integration och bistånd, Farsta stadsdelsförvaltning**

Enheten arbete, integration och bistånd, Farsta stadsdelsförvaltning var en av mottagarna av kvalitetsutmärkelsen 2022. Verksamheten har under de senaste åren arbetat fram ett arbetssätt för att systematiskt utveckla verksamheten genom att ta tillvara på medarbetares idéer och förslag på nya arbetssätt och rutiner eller förbättringar av de redan befintliga. Enheten håller varje månad ett processråd där alla arbetsgrupper representeras och gemensamt tar ställning till olika förslag på verksamhetsförbättring. Enheten har ett styrdokument som beskriver arbetsgrupperns olika processer. I styrdokumentet finns rutiner, arbetssätt och arbetsdokument samlade. För att förändra något i styrdokumentet lämnas ett förbättringsförslag in. Det gäller både ledningsgrupp och medarbetare.

### **Ur Stockholms Stads motivering för kvalitetsutmärkelsen:**

*“Den här enheten har allt det som krävs för att få en kvalitetsutmärkelse. Enheten har ett systematiskt kvalitetsarbete som gör skillnad. Den tydliga strukturen ger effektiva möten och samverkansformer som i sin tur skapar tid för utveckling. Det finns en tydlig systematik i hur de arbetar med att förbättra verksamheten för sina målgrupper, hur målen tas fram, efterlevs och följs upp. Ledarskapet som utvecklats över tid beskrivs i relation till stadens chefsprofil. Det är öppet tillåtande, utvecklingsinriktat, tydligt och tillitsfullt. Ledarskapet visar också prov på att se till vad som är bra för staden som helhet. Hela bidraget andas utveckling för att på bästa sätt ha en hög kvalitet. Enheten är ett inte bara gott exempel utan ett stjärn exempel på vilka fantastiska verksamheter Stockholm stad har”*

# Bilaga 5 – Sammanställning av resultat samt tematisering

## RESULTAT HÖGRE SYFTE – högre syfte i kvalitetsarbetet (avsnitt 4.1.1)

<p>Det finns en gemensam målbild i verksamheten och det är att förbättra vardagen för våra klienter. Det är det vi finns till för.</p>	<p>Att det finns ett tydligt arbetssätt och struktur för att ta vara på medarbetarnas initiativ och förbättringsförslag uppskattas. Det är en god förutsättning för att jobba systematiskt med förbättringar och engagera sig i arbetet</p>	<p>Det som stärker min vilja att delta är att det finns en process där man går igenom förbättringsförslag och organisationen är öppen och vill ha min delaktighet</p>	<p>Processrådet är ett mötesform som erbjuder oss medarbetare att vara delaktiga. Det främjar engagemang och utökar samarbete.</p>	<p>Att det finns en struktur för förbättringsarbetet där jag kan föreslå förslag på förbättringar utifrån kundens perspektiv och förbättrar för de där ute engagera mig i förbättringsarbetet.</p>	<p>Att starta upp ett förbättringsarbete är en början. Sedan ska man få det levande och förbättra det systematiskt med hög grad av medarbetarnas delaktighet.</p>	
<p>Förbättringsförslag är ett naturligt inslag för medarbetarna, det kommer nya förslag hela tiden.</p>	<p>Att jobba kontinuerligt med det.</p>	<p>Förbättringsarbetet har skett kontinuerligt sen vi började med det 2016.</p>	<p>Ett implementerat arbetssätt för arbetet med ständiga förbättringar, som verkligen används och skapar förutsättningar att komma med nya idéer.</p>	<p>Vi är inte rädda att testa nya idéer och förbättringsförslag. Fungerar inte något vi implementerar kan vi alltid byta tillbaka till hur det var innan.</p>	<p>Att jobba systematiskt är viktigt för att få det levande och en del av den dagliga verksamheten.</p>	<p>Att få det levande: det handlar om att följa upp och kolla av att alla är med förändringen.</p>
<p>En nulägesanalys har hjälpt oss att förstå vad som behövs göras för att skapa värde åt klienterna och att uppmuntra oss att bidra till förbättringsarbetet. Att kunna se behovet.</p>	<p>Att få arbete levande och kontinuerligt prata om det på olika mötesforum och tala om nyttan för verksamheten och för klienterna.</p>	<p>Högre syftet är för mig det värde som skapas åt klienterna och hur jag kan bidra till det. Det motiverar och engagerar mig att vara delaktig i förbättringsarbete.</p>				

## RESULTAT HÖGRE SYFTE – värdeskapande till extern kund (avsnitt 4.1.2)

Det värde som skapas för klienterna är i sig ett högre syfte.	Att strukturerat och systematiskt förbättra och utveckla vårt arbetssätt för att bemöta vår målgrupps behov och önskemål är meningsfullt! Jag vill gärna vara med och skapa värde till mina klienter.	Jag gör en del djupintervjuer direkt med brukare, bland annat om hur de uppfattar vårt arbete och hur de ser på tillit mot oss och så vidare. Där dyker det alltid upp mycket om hur vi kan göra saker annorlunda och förbättra oss	Jag själv utvecklar aktivt mitt område genom att fånga behov och önskemål för jag jobbar både ute på fältet och på kontoret och har direktkontakt med klienterna. Det förstärker mitt engagemang då jag ser vilket värde mitt arbete skapar åt den målgruppen.	Att vinsten för kunder finns i det så blir det lätt att vara med förändringen.		
Högre syftet är för mig det värde som skapas åt klienterna och hur jag kan bidra till det. Det motiverar och engagerar mig att vara delaktig i förbättringsarbetet.	Det högre syftet gör oss även nyfikna på förväntningar och önskemål som vår målgrupp har och hur vi kan bemöta det och bidra till att uppfyll det.	Att det ska vara meningsfullt och tydligt vilket värde det skapa åt klienterna.	Det finns ett grundläggande engagemang i vårt uppdrag och på vår verksamhet och det är ju det värde vi skapar åt klienterna.	Viktigt att koppla ihop syftet till värde som skapas för medborgarna.	Belysa barnens perspektiv i en vuxendominerad verksamhet.	Vara med och förändra brukares liv.
Drivet att hjälpa medborgare.	Det värde som skapas för klienterna. Det är i sig ett högre syfte.	Högre syftet är för mig det värde som skapas åt klienterna och hur jag kan bidra till det.	Se nyttan utifrån kundens perspektiv och nyttan för klienter, samt det värde som skapas för kunden / klienter. Att bidra till att skapa värde är viktigt för oss, dvs ett positivt resultat för medborgarna.	Många har valt yrket för att de vill stötta och hjälpa människor till ett bättre liv.	Värde som skapas till målgruppen är viktigt.	Uppdraget i sig är meningsfullt.
Tydliga mål, god service med hög kvalitet för målgruppen, den ger mening och där vill jag engagera mig och vara med.	Utifrån perspektivet in i våra förbättrings insatser.	Vi verkar i en bransch som finns ett högre syfte i, enkel att skapa engagemang i vår yrkesgrupp. Att vinsten för våra klienter finns i det så blir det lätt att vara med förändringen.	Utmaningar, jag som medarbetare drivs av att hantera svårare ärenden.	Skapa nytta för brukarna.	Göra skillnad för människor, både att brukare ska få en bättre situation.	Vi skapar värde åt våra klienter vilket skapar engagemang.

## RESULTAT HÖGRE SYFTE – ett engagerat ledarskap, del 1/2 (avsnitt 4.1.3)

<p>Som ledare är man själv medarbetare i organisationen. Det högre syftet skapar först ett engagemang hos mig som ledare. Det motiverar mig att leda arbetet och kunna inspirera andra och skapa förutsättningar för mina medarbetare att vara delaktiga i arbetet</p>	<p>Jag som chef har nära kontakt med mina medarbetare och vi har öppen dialog om allt som rör mina medarbetare och hur jag kan underlätta för dem. De ska ha goda förutsättningar för att kunna engagera sig i förbättringar</p>	<p>Mycket tid läggs på att motivera för medarbetare varför förändringar ska genomföras. Återkopplingen är viktig</p>	<p>Att sträva efter det högre syftet och kunna förbättra vardagen för våra klienter, genom att delta i förbättringsarbetet i verksamheten är något som är prioriterat av våra chefer. Det bidrar till engagemanget hos mig och mina kollegor</p>			
<p>Ett högre syfte skapas genom att ledningen uppmanar oss att vara delaktiga, inkluderar oss och vi ser ett värde i det vi gör för våra kunder</p>	<p>Vi medarbetare får mycket utrymme att utföra vårt arbete på vårt sätt, det förtroendet skapar engagemang</p>	<p>Ett engagerat ledarskap bidrar aktivt till förbättringsarbetet</p>	<p>Chefen är medveten om personalsituationen och har en öppen dialog med oss om det. Det är frivilligt att vara med att bidra till det.</p>	<p>Lyhördhet hos ledare och chefer skapar engagemang att vara involverad i förbättringsarbetet</p>	<p>Att medarbetarna insatser syns och lyfts upp.</p>	<p>Tillit, våga, låta saker ha sin gång</p>
<p>Chefens måste se behovet själv och ha förståelse samt hela ledningen ska vara medveten om den nytta och värde som skapas för klienterna och ge tillräckligt mandat för att linje cheferna kan driva arbetet</p>	<p>Ledarskap, hur man pratar om det och hur kommunikationen sker och vad det innebär</p>	<p>Ständiga påminnelser och uppmaningar.</p>	<p>Ge ansvar till medarbetare</p>	<p>Förtydligande kring varför, visualisera nuläget och önskat läge tillsammans med medarbetarna.</p>	<p>Jag blir lyssnad på och får återkoppling på förslag jag lämnat in.</p>	<p>Vara ödmjuk i sin egen roll som chef. Våga testa saker som man kanske egentligen är skeptisk mot.</p>
<p>I början la jag mycket tid på det stödet och tog upp det i alla mina mötesforum med medarbetare och nu det rullar på och det behövs inte några insatser från mig. Nu är det förankrats hos alla och det är en del av det dagliga arbetet.</p>	<p>Förtydligande kring varför, visualisera nuläget och önskat läge tillsammans med medarbetarna.</p>	<p>Som ledare inte vara rädd för att testa nya idéer.</p>	<p>Ha en tillit mot medarbetarna. Alla kan komma med förbättringsförslag och alla förslag är lika viktiga.</p>	<p>Vara som stöd till sina medarbetare och vara medveten om att medarbetarna är olika och har olika sätt att ta sig informationen.</p>	<p>Vi medarbetare får mycket utrymme att utföra vårt arbete på vårt sätt, det förtroendet skapar engagemang.</p>	

## RESULTAT HÖGRE SYFTE – ett engagerat ledarskap, del 2/2 (avsnitt 4.1.3)

Högre syfte skapas genom att ledningen uppmanar oss att vara delaktiga, inkluderar oss och vi ser ett värde i det vi gör för våra klienter.	Högre syfte kan skapas genom tydlighet och medarbetare delaktighet. Fångar vi inte upp det här syftet så kan man inte få medarbetare med sig.	Motivering kring varför vi gör det vi gör.	Återkoppling på det vi gör	Att på APT och enhetsmöte pratar om förbättrings-arbetet och pratat om prioriteringar, bekräfta att förbättrings-arbetet är viktigt och ska prioriteras. Detta bidrar till att man som medarbetare att engagera sig.	Som ledare vara transparent mot medarbetarna. Inga förbättrings-förslag tystas.	
Ett aktivt ledarskap, hon upprepar arbetet och följer upp det och visar engagemang själv och skapar den förutsättningar för att medarbetarna ska vara med.	Uppmanar medarbetare att vara delaktiga	Chefen berättar om varför den förändring är nödvändiga och tillsammans diskuterar vi hur vi kan lösa det. Sedan tar vi ett beslut tillsammans med medarbetare och alla är delaktiga i arbetet.		Våga släppa fram medarbetare i olika frågor, vilket gör att vi chefer avlastas.	Tid är viktigt, cheferna skapa förutsättningar för medarbetarna att vara med. Att avlasta medarbetare så att de kan vara med i arbete. Tid är en viktig resurs vi har.	Frivillighet i deltagandet
Kontinuerliga samtal och dialog om förbättringar visar tydligt att det inte är en gångs grej.	Vara öppen och våga chansa, prova nya idéer.	Lita på medarbetares kompetens och att de har god kunskap.	Medarbetare ska trivas på arbetsplatsen	Vi ledare försöker vara tydlig med hur mycket medarbetarna kan vara med och påverka. Tydlighet, transparens och tillgänglighet.	Mycket tid läggs på att motivera varför ett förslag nekas. Åter-kopplingen är viktigt här .	Medarbetarnas kompetens tas till vara.
Chef som pushar att testa nytt.	Ett tillitsbaserat ledarskap. Vara tydligt med att inte erbjuda falsk delaktig.	Det är att lyssna på sina medarbetare som ger någonting framåt.	Ett öppet sinne hos cheferna är viktigt. Vi alla jobbar åt samma mål och att som chef vara ödmjuk mot sina medarbetare och bjuda in till delaktighet.			



## RESULTAT HÖGRE SYFTE – en öppen och tillåtande kultur (avsnitt 4.1.4)

<p>Ett högre syfte bidrar även till ett positivt klimat på arbetsplatsen. Kollegorna är hjälpsamma mot varandra och det sprider engagemang. Vi har väldigt kul på jobbet, arbetsglädje finns och många peppar varandra och har en lättsam inställning till varandra. Ett positivt klimat finns hos oss generellt</p>	<p>Alla medarbetare kan tycka till om andras förslag och jag känner mig lyssnad på, organisationen är lyhörd för mina synpunkter. Det skapar ett engagemang hos mig och jag vill gärna bidra till det förbättringsarbete som pågår i verksamheten</p>	<p>Vi har en kultur där det är väldigt självklart för medarbetarna att skicka in förbättringsförslag, vilket stärker engagemanget i arbetet</p>	<p>Det skapar möjligheter för att reflektera, analysera och det är lärande med diskussionerna kring olika förbättringsförslag</p>	<p>Allas röst och förslag är lika mycket värda. Allas delaktighet är lika mycket värde oavsett roll, kompetens och erfarenhet.</p>		
<p>En tillåtande kultur är viktigt. Alla är välkomna med sina idéer och synpunkter och det är de som sitter på erfarenhet och kunskap och kännedom om kunden och hur vi kan skapa värde för dem.</p>	<p>Ett öppet klimat, vilken ger en trygg miljö för diskussion.</p>	<p>Skapa tillåtande kultur så att medarbetarna får förutsättning att kunna engagera sig.</p>	<p>Skapa kulturen och informera om syftet och sen är att skapa systematisk så att det funkar i det dagliga verksamheten</p>	<p>En kultur där vi är måna om våra kollegor ska må bra och få vara med och påverka verksamheten.</p>	<p>En kultur där det är väldigt självklart för medarbetarna att skicka in förbättringsförslag.</p>	
<p>Tillit - alla kan komma med förbättringsförslag och alla förslag är lika viktiga.</p>	<p>En kultur där alla tänker att jag måste ta ansvar för att göra saker bättre istället för att klaga till ledningen att de ska lösa problemet.</p>	<p>Ett aktivt sökande efter förbättringsförslag. Det finns inga dumma idéer utan alla idéer är välkomna. Alla hjälps åt för att utveckla idén vilket främjar inspirerande diskussioner mellan medarbetare.</p>	<p>En tillåtande kultur. Man är tacksam över att få andra medarbetares perspektiv i frågor.</p>	<p>Alla kan lämna förbättringsförslag för allas åsikter är lika mycket värda oavsett vilken roll man har. Allas åsikter tas med.</p>	<p>Det är öppet klimat och jag kan säga vad jag tycker om de olika förbättringsinitiativen.</p>	<p>Ett öppet klimat, medarbetare kan komma med synpunkter.</p>
<p>Ett öppet klimat och högt i tak, man kan säga vad man tycker.</p>	<p>Tillit till andra medarbetares kompetenser och erfarenheter. Ser medarbetare och deras kompetens som en tillgång.</p>	<p>Jag är en del av hela resan från början och kommer inte som ett uppdrag uppifrån utan jag är med och kan tycka till</p>	<p>Alla kan tycka om allas förslag och jag känner mig lyssnad, organisationen är lyhörd för mina synpunkter. Det skapar engagemang hos mig och vill gärna bidra till förbättringsarbete som pågår i min verksamhet.</p>	<p>Ett öppet klimat, det händer också att vissa förslag nekas, men de motiveras och bestäms av en grupp som tillsammans tar beslut.</p>		

## RESULTAT ATTRAKTIV KVALITET – ett högre syfte, värdeskapande extern kund (avsnitt 4.2.1)

<p>"Det lilla extra" är att man brinner för sin sak och man har valt det yrket för att vilja jobba med människor och förbättra deras vardag. Det är ju ett meningsfullt arbete vi gör vilket är attraktivt och driver mig att vara delaktig.</p>	<p>När man som medarbetare såg resultatet av det vi gjorde så kändes det extra kul.</p>	<p>Det är framförallt att kunna känna att jag gör skillnad och kan se effekten på förändringen på mina klienter.</p>	<p>Ett högre syfte är grunden för att förbättringsarbete ska bli attraktivt. Målet med förbättringsarbetet ska vara tydligt och även vilka värde som skapas åt klienterna med det arbetet.</p>	<p>Jag drivs av att se ett resultat på det vi nått fram till genom förändringen. Mitt engagemang stärks av det när jag ser att jag har förbättrat livet för mina klienterna.</p>	<p>Att den skapar värde för klienterna och det framgår tydligt vilket värde som skapas åt målgruppen genom förbättringsarbetet.</p>	<p>Meningsfullt arbete ger skapar positiva känslor hos medarbetare</p>
<p>Drivs av att hitta lösningar och se förändringsarbetet utvecklas (resultaten)</p>	<p>Attraktivt att vara med i förbättringsarbete när man ser hur det kan underlätta för en själv</p>	<p>När något känns nytt vill ofta fler vara involverade.</p>	<p>Feedback och återkoppling från klienterna på förändringen är viktigt vilket förstärker medarbetarnas engagemang. det även skapar positiva känslor och stolthet</p>	<p>Extra roligt när man får se resultatet för brukare av det vi gör</p>	<p>När man ser effekten av hur vi hjälper människor</p>	<p>Tillfredsställande av behov på hög nivå genom att anpassa upplägget av tjänsten för att bemöta och överträffa medarbetares behov och önskemål</p>
<p>Att göra klienterna nöjda och bemöta deras behov är av värde även för mig</p>						

## RESULTAT ATTRAKTIV KVALITET – ett engagerat ledarskap, del 1/2 (avsnitt 4.2.2)

<p>Kompetensen i organisationen tas tillvara på. Vi får mycket utrymme att utföra arbete på vårt sätt och det förtroendet skapar positiva känslor och mycket engagemang. Inom den här fyrkanten, ramar i en politiskt styrd organisation, får vi utforma vårt jobb självständigt och det förtroendet ger mycket.</p>		<p>Den flexibilitet som min ledare har erbjudit mig i min arbetsroll har överträffat mina behov och önskemål.</p>		<p>Hela mitt ingångsvärde var det att de var väldigt lyhörda kring mina behov och de ville ha mig som anställd, så de anpassade sig väldigt mycket efter mina behov på upplägg av tjänsten. Det var en väldigt bra start kring mina behov och skapade verkligen positiva känslor och en stark vilja hos mig att engagera mig. Det betydde mycket för mig.</p>		<p>Ledningsgruppen anser att det är viktigt med tydlighet, transparens och tillgänglighet. Som ledare inför ett beslut är jag tydlig med "att jag vill ha in era (medarbetarnas) synpunkter" och försöker göra det beslutet så bra som möjligt. Alla åsikter välkomnas och är lika viktiga. Mina medarbetare uppskattar det och visar engagemang.</p>	
<p>Vi ger mycket mandat till våra medarbetare så att de känner på riktigt att de kan påverka. Att få möjlighet att få vara med olika arbetsgrupper och påverka är en framgångsfaktor.</p>	<p>Regelbunden kommunikation mellan chef och ledare</p>	<p>Ett ledarskap där man vågar testa nytt</p>	<p>Att leda med tillit</p>	<p>Ett tillåtande ledarskap</p>	<p>Man ska tänka på det långa löpet, sänka hastigheten och skapa lugnet.</p>	<p>Det ska vara valbart att vara med kvalitetsutvecklingsarbete.</p>	
<p>Jag som medarbetare vill hela tiden vara uppmärksam på vad som händer, vilka förändringar som kommer att genomföras.</p>	<p>När chefen finns tillgänglig för att stötta vid frågor</p>	<p>En idérik chef, ingen nejsägare.</p>	<p>En avslappnad chef</p>	<p>Process före produkt och mer verksamhetsutveckling genom att tillsätta mer resurser.</p>	<p>Både cheferna och medarbetare behöver få rätt förutsättningar så arga klankar vara med att bidra till förbättringar.</p>	<p>Få löpande information om vad som händer. Inget kommer som en överraskning.</p>	
<p>Stöd till medarbetarna från verksamhetsutvecklare, en tydlig roll som hjälper oss och är tillgänglig.</p>	<p>Det finns inga motstånd utan det är nyfikenhet och att se saker från annan vinkel.</p>	<p>Likabehandling, att alla har rätt att lämna förslag och att alla förslag har lika värde och behandlas lika</p>	<p>Utöka medarbetarens delaktighet i förbättringsarbetet och i processrådet så att det är fler som får vara med. Att lägga mer tid på verksamhetsutvecklingen.</p>	<p>Att vara uppdaterad på vad som händer och vilka förändringar som kommer att genomföras</p>	<p>Inte utgå ifrån stora ord utan vara realistiska förväntningar på medarbetare.</p>	<p>Att vara lyhörd för de olika synpunkter som kommer in och utmaningar och kan fånga upp dem.</p>	



## RESULTAT ATTRAKTIV KVALITET – ett engagerat ledarskap, del 2/2 (avsnitt 4.2.2)

Medarbetare kompetens ska lyfts upp och uppskattas i förändringsarbetet.

Dels behöver jag se ett resultat på våra förbättringar och hur har vi förbättrad för våra klienter genom det arbetet.

Cheferna ska jobba med arbetssättet och följa upp det på mötesforum och skapa förutsättningar för att folk ska kunna jobba i den nya strukturen.

Tävlingsinriktade chefer. De vill att vi ska prata gott om arbetsplatsen och att det ska vara en attraktiv arbetsplats.

Lyfter man upp som en diskussionsfråga med medarbetarna kommer förslag på förbättringar upp och de vill gärna vara med .

Mindre grupper och skapa trygghet i gruppen är jätteviktigt att kunna engagera sig.

Att som ledare fråga vem är intresserad, behandla alla lika, fri att delta i arbete, frivillighet och att alla är välkomna om de vill.

Möjlighet för kunskaps- och erfarenhetsutbyte

Intro till medarbetare om hur vi jobbar med verksamhetsutveckling.

## RESULTAT ATTRAKTIV KVALITET – en öppen och tillåtande kultur (avsnitt 4.2.3)

Som anställd får man en mentor som introducerar och stödjer en i arbetet. Jag har fått bra stöd att komma vidare med mina svårare klientärenden där jag inte vetat hur jag ska komma vidare.	Vi har en kultur där det är väldigt självklart för medarbetarna att skicka in förbättringsförslag, vilket stärker engagemanget i arbetet.	Det är viktigt att känna sig trygg i den grupp man arbetar.	En kultur där misstag välkomnas och det är okej att göra fel. Det är en del av lärandeprocessen att tycka annorlunda.	Ett öppet klimat.	En trygg kultur ska cheferna och medarbetare sträva efter	Skapa lugn och eftertänksamhet och våga säga nej.
En kultur där misstag välkomnas och det är ok att göra fel. Det är en del av lärandeprocessen att tycka annorlunda.	En kultur där man vågar prova nya idéer.	En gemensam värdegrund för hur vi ska vara mot varandra och hur vi arbetar tillsammans. Spelregler som uttrycker vår värdegrund är: empati, acceptans, samverkan och likhet.	Forma kulturen, ta fram en värdegrund och hitta en fungerande arbetssätt som systematisera arbetssätt så att man får engagemang och ha tålamod för förändringen tar sin tid och var beredd på det samt ha acceptans för det.	Svåraste är att ändra kulturen och det är ju det som tar tid. En värdegrund är bra början när man ska ändra en kultur.	Att ha en öppen och tillåtande kultur, vilket vi har. Att inte styra för hierarki. Att känna att vi alla jämlikar! Att kunna våga lyfta saker till sin chef främjar engagemanget .	
Ett öppet klimat att våga komma med galna idéer	Ett tillåtande, där det är okej att prova nytt och göra fel, skapar ett positivt klimat på arbetsplatsen.	Kollegorna är hjälpsamma mot varandra och det sprider engagemang. Vi har väldigt kult på jobbet, arbetsglädje finns och många peppar varandra och de har lättsam inställning till varandra. Ett positivt klimat finns hos oss generellt.	Viktigt att känna sig trygg i den grupp man arbetar	Mina kollegors engagemang gör det extra roligt med förbättringsarbete	Ett öppet klimat där det är ok att göra fel	
En kultur där medarbetare vågar säga vad de tycker.	Jag har möjlighet att säga vad jag tycker och tänker, mina synpunkter är välkomna.	En trygg och lugn miljö				