

# Nyckeln till överlevnad

Potentialen med delaktiga och engagerade medarbetare

Emilie Sjöstedt & Rebecca Nordenström

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år: VT/2023

Handledare: Maria Eriksson

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).

.....  
Östersund 4 juni 2023

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling/KA005A

Emilie Sjöstedt & Rebecca Nordenström

1987 & 1993

## **Förord**

Sedan tredje terminen på magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling väcktes tanken om att skriva ett examensarbete om engagerade medarbetares bidrag på arbetsplatsen. Författarnas gemensamma intresse för förbättringsarbete och medarbetarengagemang i kombination med givande handledningar under arbetets gång, har bidragit till att arbetet med examensarbetet upplevts både lärorikt och inspirerande.

Författarna vill rikta ett stort tack till handledare Maria Eriksson för alla goda råd. Tack även till respondenter och alla som på olika sätt stöttat genom delning på sociala medier, medverkande i pilotstudie eller genomläsning av examensarbetet.

Sist men inte minst, stort tack till familj och vänner för ert stöd och tålamod!

Rebecca Nordenström & Emilie Sjöstedt

Juni 2023

## Sammanfattning

I en tid där en ny lågkonjunktur ökar pressen på företag att öka vinster och minska kostnader har engagerade medarbetares bidrag visat sig ha en avgörande roll. Trots detta utgör andelen engagerade medarbetare endast en femtedel av medarbetarna på Sveriges organisationer. De flesta medarbetare känner sig osäkra på sin uppgift eller om ledningen ens vill ha deras hjälp. Om engagerade medarbetare är nyckeln till organisationens överlevnad, varför nyttjas den inte i större utsträckning? Examensarbetets syfte har varit att undersöka hur delaktiga och engagerade medarbetare bidrar till förbättringsarbete utifrån frågeställningarna “Hur bidrar engagerade medarbetare till förbättringsarbetet?” och “Hur kan organisationer öka medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbetet?”. Den teoretiska referensramen tar avstamp ur två av värderingarna som används inom offensiv kvalitetsutveckling: Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga och arbeta ständigt med förbättringar. Studien utfördes utifrån en i huvudsak kvalitativ forskningsstrategi, genom utskickandet av en enkät. Enkätens utfall bekräftade tio identifierade faktorer från litteraturstudien som påverkar medarbetarengagemang. Studien visade vikten av bekräftelse och uppskattning, såsom belöning kopplat till engagemang och lyfte fram ytterligare en aspekt: Engagemang sprider engagemang. Forskningsfrågorna besvarades genom följande slutsatser:

- Engagerade medarbetare bidrar till förbättringsarbetet genom delaktighet, gott medarbetarskap, ett mer frekvent behovsinriktat idéflöde, självledarskap och genom att sprida engagemang i en lärande, idédriven organisationskultur.
- Organisationer kan öka medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbetet genom att öka medarbetarengagemang, säkerställa progress och tillhandahålla tillfredsställande arbetsmiljö och arbetssätt.

**Nyckelord:** ständiga förbättringar, förbättringsarbete, organisationskultur, engagerade medarbetare, delaktighet, självledarskap, organisationsutveckling, kvalitetsutveckling, motivation, Lean, TPS, TQM (Total Quality Management), kvalitetsledning.

## Summary in English

At a time when a new recession is increasing the pressure on companies to increase profits and reduce costs, the contribution of engaged employees has proven to be crucial. Despite this, the percentage of engaged employees only makes up a fifth of the employees at the organizations in Sweden. Most employees feel uncertain about their role or whether management even wants their help. If engaged employees hold the key to the organization's survival, why is it not used to a greater extent? The purpose of this study has been to investigate how participating and engaged employees contribute to improvement work based on the following questions "How do engaged employees contribute to the improvement work?" and "How can organizations increase employee participation in improvement work?". The theoretical frame of reference is based on two of the values used in offensive quality development: Create the opportunity for everyone to participate and work continuously with improvements. The study was carried out based on an essentially qualitative research strategy, by sending out a questionnaire. The outcome of the survey confirmed ten identified factors from the literature study that affect employee engagement. The study showed the importance of affirmation and appreciation, such as rewards linked to engagement and highlighted another aspect: engagement spreads engagement. The research questions were answered through the following conclusions:

- Engaged employees contribute to the improvement work through participation, employeeship, a more frequent need-oriented flow of ideas, self-leadership and by spreading engagement in a learning, idea-driven organizational culture.
- Organizations can increase employee participation in improvement work by increasing employee engagement, ensuring progress and providing satisfactory work environment and working methods.

**Keywords:** continuous improvements, improvement work, organizational culture, engaged employees, participation, employeeship, self-leadership, organizational development, quality development, motivation, Lean, TPS, TQM (Total Quality Management), quality management.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Syfte samt frågeställning</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1 Delaktighet</b> .....	<b>2</b>
2.1.1 Motivation .....	3
2.1.2 Organisationskultur .....	5
2.1.3 Lärande organisation .....	6
2.1.4 Engagerade medarbetare .....	7
<b>2.2 Ständiga förbättringar</b> .....	<b>8</b>
2.2.1 Ett standardiserat arbetssätt .....	9
2.2.2 Medarbetarskap .....	10
2.2.3 Medarbetaridéer .....	11
2.2.4 Att lyckas med förbättringsarbetet .....	11
<b>3. Metodbeskrivning</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1 Vetenskapligt perspektiv</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2 Förförståelse</b> .....	<b>13</b>
<b>3.3 Litteraturgenomgång</b> .....	<b>14</b>
<b>3.4 Val av metod</b> .....	<b>14</b>
<b>3.5 Datainsamling</b> .....	<b>15</b>
<b>3.6 Urval</b> .....	<b>16</b>
<b>3.7 Databearbetning och analys</b> .....	<b>16</b>
<b>3.8 Tillförlitlighet och äkthet</b> .....	<b>17</b>
<b>3.9 Etiska aspekter</b> .....	<b>18</b>
<b>4. Resultat</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1 Faktorer som påverkar medarbetarengagemang</b> .....	<b>19</b>
<b>4.2 Faktorer som ökar medarbetares deltagande i förbättringsarbetet</b> .....	<b>20</b>
<b>4.3 Sammanställning nyckelord och faktorer</b> .....	<b>21</b>
<b>4.4 Svarsfördelning flervalsfrågor</b> .....	<b>23</b>
4.4.1 Flervalsfrågor om medarbetarengagemang .....	24
4.4.2 Flervalsfrågor om förbättringsarbete .....	27
<b>5. Analys</b> .....	<b>28</b>
<b>5.1 Faktorer som påverkar medarbetarengagemang</b> .....	<b>28</b>

5.1.1 Belöning.....	29
5.1.2 Engagemang sprider engagemang .....	31
<b>5.2 Engagerade medarbetares bidrag till förbättringsarbetet.....</b>	<b>31</b>
5.2.1 Idéflöde .....	31
5.2.2 Viktiga faktorer bland engagerade medarbetare .....	32
5.2.3 Lärande organisation och självledarskap .....	33
<b>5.3 Ökad delaktighet hos medarbetare i förbättringsarbetet .....</b>	<b>34</b>
<b>6. Slutsatser.....</b>	<b>35</b>
<b>7. Diskussion och framtida forskning .....</b>	<b>37</b>
<b>7.1 Metoddiskussion.....</b>	<b>37</b>
7.1.1 Enkätens utformning .....	37
7.1.2 Databearbetning .....	37
<b>7.2 Resultatdiskussion.....</b>	<b>38</b>
7.2.1 Enkätens utfall .....	38
7.2.2 Svarsfördelning kontrollfrågor.....	39
7.2.3 Motivation.....	40
7.2.4 Engagerade medarbetare .....	40
<b>7.3 Förslag till framtida forskning .....</b>	<b>41</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>43</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>47</b>
<b>Publiceringsvillkor .....</b>	<b>52</b>

# 1. Inledning

Sverige är, enligt Finansdepartementet (2022), på väg in i en ny lågkonjunktur med minskade vinster för företag, pressade hushållsekonomier och ökad arbetslöshet. Pressen ökar även på företagen till följd av den minskade efterfrågan, vilket gör möjligheter till ökade besparingar eller vinster till en högaktuell fråga. Samtidigt visar rapporten *State of the global workplace: 2022 Report* (Gallup Inc, 2022) att företag med högt medarbetarengagemang genererar 23 % högre vinst än konkurrenter med låg trivsel hos medarbetarna. Såväl kundlojaliteten som produktiviteten är högre och frånvaron avsevärt lägre. Medarbetare som trivs lönar sig således, men trots denna affärsnytta utgör andelen medarbetare i Sverige som känner sig engagerade endast 21 %, enligt studien. Vill merparten av medarbetare helt enkelt inte engagera sig? Sörqvist (2004) hävdar att ingen är emot en förbättring, men att vad som anses utgöra en förbättring för individen i fråga kan skilja sig åt. I privatlivet förekommer förbättringsglädje hos de flesta inom det moderna samhället. Det kan handla om allt från hobbyer till barnens uppväxt. Förbättringsglädjen har historiskt funnits även i arbetslivet, men i samband med industrialiseringen förändrades bilden av arbetet till något monotont och tråkigt (Sörqvist, 2004). Sedan början av 1900-talet har Taylorismen haft en stor inverkan på de svenska företagen och tankesättet att "chefer tänker och medarbetare arbetar" lever kvar till viss del än idag (Östberg m.fl., 2010). Att komma med idéer har inte ansetts ingå i medarbetares arbetsuppgifter. I rekryteringssammanhang märks detta, enligt Medina (2019), genom att alltför stor vikt fästs vid befintlig kunskap och erfarenhet. Medina hävdar att fokus i stället borde läggas på kompetens och förmågor.

Enligt 20/60/20-regeln är 20 % av medarbetare positiva till förändring, 20 % negativt inställda och resterande 60 % neutrala (Javorski & Pitera, 2015). Vilka effekter skulle nås om även dessa neutrala 60 % istället ser förändringen som en förbättring och därmed något önskvärt? För att fånga upp anställdas feedback använder sig många företag av eNPS (Employee Net Promoter Score), som är ett måttvärde där anställda genom poäng kan ange om de kan tänka sig att rekommendera arbetsplatsen till exempelvis en vän eller familjemedlem (Dinesh & Rajasekaran, 2018). Beroende på poängen som den anställda anger blir denne en ambassadör, passiv eller kritiker. Här kan dessa passiva anställda jämföras med de 60 % neutrala enligt ovan nämnda 20/60/20-regeln. Dinesh & Rajasekaran (2018) menar att målet med eNPS är att identifiera de faktorer som påverkar utvecklingsarbete orsakat av de anställda, och analysera insamlade data för att kunna föreslå ett antal åtgärder för organisationen att använda sig av för att öka eNPS-poängen och förbättra den generella situationen.

Förbättring och förändring sker antingen genom dramatiska förändringar eller genom små steg (Östberg m.fl., 2010). Båda sätten behövs, men små idéer möjliggör en kontinuitet i förbättringsprocessen och blir på så vis en naturlig del i arbetet. När idén kommer från den som utför den faktiska arbetsuppgiften är den ofta mer behovsriktad jämfört med idéer som kommer från chef eller ledningsgrupp, vilket ger en varaktig konkurrensfördel. En sådan idé kan även få stor kumulativ effekt och visa sig ha stor inverkan (Östberg m.fl., 2010). Kotter och Rathberger (2006) har funnit att de mest framgångsrika förändringsarbetena har involverat nästan samtliga i roller som visat sig avgörande för att anpassa organisationen till en föränderlig



omvärld. Trots denna viktiga påverkan ser verkligheten annorlunda ut i merparten organisationer, de flesta medarbetare känner sig osäkra på sin uppgift eller huruvida ledningen ens vill ha deras hjälp.

Om nyckeln till överlevnad redan finns hos företagen i form av engagerade och delaktiga medarbetare, varför nyttjas den då inte i större utsträckning?

## 1.1 Syfte samt frågeställning

Vårt examensarbets syfte är att undersöka hur delaktiga och engagerade medarbetare bidrar till förbättringsarbete, utifrån nedan frågeställningar:

1. Hur bidrar engagerade medarbetare till förbättringsarbetet?
2. Hur kan organisationer öka medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbetet?

## 2. Teoretisk referensram

*Kvalitetsutveckling handlar om att skapa ökad kundtillfredsställelse till lägre åtgång av resurser (Bergman & Klefsjö, 2020). Företag som satsar på kundfokus och har insett betydelsen av en öppen företagskultur där medarbetarinitiativ tas tillvara har nått stora framgångar. När organisationer arbetar med kvalitetsfrågor som en integrerad del av verksamheten talar Bergman och Klefsjö om offensiv kvalitetsutveckling. De värderingar som utgör kärnan av offensiv kvalitetsutveckling benämns: sätt kunderna i centrum, basera beslut på fakta, arbeta med processer, arbeta ständigt med förbättringar, skapa möjlighet för alla att vara delaktiga och utveckla ett engagerat ledarskap (Bergman & Klefsjö, 2020).*

*Den teoretiska referensramen inom detta examensarbete tar sin utgångspunkt ur värderingarna kopplat till delaktighet och ständiga förbättringar.*

### 2.1 Delaktighet

För att nå ett framgångsrikt kvalitetsarbete krävs, enligt Bergman och Klefsjö (2020), att organisationer skapar möjlighet för samtliga medarbetare att vara delaktiga, får möjligheten att påverka beslut samt ha inflytande på förbättringsarbetet. Medarbetare idag vill ha stimulerande och meningsfulla arbetsuppgifter för att de ska känna sig tillfreds med dem. En känsla av delaktighet, ansvar och engagemang är således en förutsättning för att medarbetare ska kunna utföra ett bra arbete, enligt Bergman och Klefsjö (2020). Även Sörqvist och Bergendahl (2021) lyfter vikten av delaktighet, öppenhet och information för att känna engagemang och arbetsglädje. Delaktighet är en förutsättning för att människor ska acceptera förändringar och låta sig påverkas (Sörqvist, 2004). Misslyckas detta kan organisationen förvänta sig förändringsmotstånd då förändringen uppfattas som ett hot och inte en möjlighet. Enligt Herold m.fl. (2007) kan en miljö där förändringsarbetet blir för omfattande också ha negativ påverkan på människors delaktighet, något som blir särskilt problematiskt för de personer som har svårt att acceptera förändringar. Detta inträffar även om de anställdas påverkan prioriterats högt när ett förändringsarbete inleds.

Sörqvist och Bergendahl (2021) menar att delaktighet uppnås genom att inte bara involvera medarbetarna i arbetet som bedrivs, utan även i utvecklingen och förbättringen av arbetet i fråga. Även Bergman och Klefsjö (2020, s. 58) lyfter vikten av att medarbetaren aktivt deltar i förbättringsarbetet som medskapare, vilket de lyfter i följande citat av Jan Carlzon:

*“En människa som inte har information kan inte ta ansvar. En människa som har information kan inte undgå att ta ansvar”*

Medarbetaren måste se och förstå sin roll i organisationen och förstå effekten av sina handlingar för att uppleva delaktighet. Detta underlättas enligt Bergman och Klefsjö (2020) genom framför allt ett ledarskap som uppmuntrar till delaktighet och är positivt inställt till förändringar inom bland annat organisations- och ledningssystem. Det krävs att ledare delegerar ansvar och befogenheter för att medarbetaren ska känna sig delaktig och engagerad. Genom att tidigt och tydligt involvera medarbetarna i organisationens målformulering och verksamhetsutveckling menar Bergman och Klefsjö (2020) att delaktighet skapas, samtidigt som medarbetarnas kompetens kommer till nytta. För att lyckas med sina mål kring delaktighet och ha hög kvalitet krävs att organisationen fokuserar på kommunikation, utbildning samt ansvar (Bergman & Klefsjö, 2020).

### **2.1.1 Motivation**

Chakraborty och Ganguly (2019) anger motivation som en viktig faktor för medarbetaren, på så sätt att det är organisationens ansvar att motivera sina anställda så att de når sin fulla potential. För att förklara motivationsfaktorer beskriver Sörqvist (2004) Maslows behovspyramid (se nedan i bild 2.1), en erkänd teori beträffande individens behov, där pyramidens grund är de fysiska behov människan har (exempelvis pengar och mat), följt av trygghetsbehov (det vill säga stabilitet och säkerhet), sociala behov (relationer och kollegor) och uppskattning- samt statusbehov (exempelvis prestationer och beröm). Högst upp i pyramiden finner vi självförverkligande behov, det vill säga personlig utveckling, skriver Sörqvist (2004). En annan beskrivning av vad som motiverar människor har Herzberg angivit (Bergman & Klefsjö, 2020). Herzberg har funnit att de faktorer som leder till trivsel i arbetet skiljer sig från de som leder till vantrivsel och delar upp faktorerna i motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer genererar trivsel om de finns, men skapar inte missnöje om de saknas. Hygienfaktorer å andra sidan genererar missnöje om de saknas, men skapar inte trivsel om de finns (Bergman & Klefsjö, 2020). Människans drivkrafter, förmåga och motivation kan dock skilja sig åt från individ till individ, fortsätter Sörqvist (2004). Bemötandet man får kan skapa en självuppfyllande profetia, vid verksamhetsutveckling underlättar det således att välja en positiv människosyn sett till människans vilja och förmåga.



Bild 2.1 Maslows behovstrappa. Skapad av Magnus Hjerpe, 2018.

Bergman och Klefsjö (2020) talar om olika drivkrafter för motivation där inre och yttre motivation utgör en drivkraft. Inre motivation handlar om individens egna intressen och värderingar, vi engagerar oss för att vi är nyfikna. Yttre motivation är däremot baserat på externa faktorer från andra än oss själva, men som påverkar oss. Dessa faktorer kan vara både positiva och negativa. Andra drivkrafter för motivation som Bergman och Klefsjö (2020) tar upp är självbestämmande, social samhörighet och kompetenskänsla. Människor vill känna att vi har makten över vårt arbete, att vi har en valfrihet och gör något frivilligt. Vi har också sociala behov, en vilja att bli en del i helheten och känna tillhörighet till en grupp människor samt få bekräftelse och återkoppling av dem. Vi vill också känna att vi är duktiga och att vi gör ett bra jobb, att vi utmanar oss på en lämplig nivå och uppnår personlig utveckling för att fortsätta utöka vår kompetens (Bergman & Klefsjö, 2020). Dessa drivkrafter stämmer väl överens med vad Östberg m.fl. (2010) funnit, nämligen att det sällan är ekonomisk ersättning som motiverar medarbetare till att lämna idéer. Motivationen kommer ur en vilja att lämna in idéer och se dem förverkligas utifrån ovan nämnda faktorer. Trots detta är ekonomiska belöningar den vanligaste metoden som används inom svenska organisationer för att uppmuntra medarbetare att lämna in idéer. Sådan ekonomisk belöning kan rentav hindra kreativitet och vara kontraproduktivt. För att ett belöningsystem ska fungera krävs att belöningen baseras på övergripande och aggregerade prestationsmål, fördelas jämnt mellan samtliga och är i linje med såväl organisationens värderingar och arbetssätt som medarbetarens drivkraft för motivation (Östberg m.fl., 2010).

### 2.1.2 Organisationskultur

Hallin m.fl. (2019) skriver att förståelse kring kulturen som präglar arbetsplatsen är nödvändig för att kunna verka strategiskt med förändringsarbetet och förstå varför organisationen reagerar som den gör. Det är därför många organisationer arbetar aktivt med att ständigt utveckla sin organisationskultur, menar Ljungberg och Larsson (2012). Begreppet organisationskultur kan vara svårt att definiera på ett enda sätt, men handlar om att det är kulturen inom organisationen som i stor utsträckning styr hur verksamheten presterar. Definitionen enligt Nationalencyklopedin (2023) lyder som följer:

*“de regler, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation, eller med andra ord den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda eller det klimat som utmärker detta.”*

Bergman och Klefsjö (2020) hänvisar till en svensk studie från 2014 som visar att värderingar och kultur är högt prioriterat hos svenska organisationer och företag, där närmare 95 % av de tillfrågade organisationerna har framtagna värdeord. De värdeord som är vanligast återkommande är “öppenhet”, “ansvar”, “engagemang” och “respekt”. Däremot är det enbart en femtedel av de svarande organisationerna som anser att de har lyckats genomsyra verksamheten med sin kultur och sina värderingar. Organisationskultur är i sig inget positivt eller negativt, däremot menar Hallin m.fl. (2019) att organisationskulturens förmåga att förändras kan antingen förhindras eller möjliggöras. Detta beroende på gapet som ligger mellan den nuvarande kulturen och hur kulturen behöver se ut i det framtida läget när förändringsarbetet har genomförts. För att minimera denna risk finns det en rad präglade faktorer att ta i beaktande. Exempelvis om en organisation har verksamhet på flera olika platser i världen är det viktigt att ta i beaktande skillnader som kan finnas inom det verksamma landets egna kulturer, värderingar och normer som är viktiga att respektera och ha förståelse för. Ett annat exempel är skillnader inom olika subkulturer om medarbetarna hör till olika professioner, även dessa kan ha åtskillnader i resonemang, värderingar och arbetsätt. Schein och Schein (2017) analyserar värderingar och organisationskultur i tre nivåer där graden av medvetenhet minskar med varje nivå:

- Första nivån utgörs av synliga, hörbara och påtagliga artefakter såsom offentliga rutiner eller den fysiska miljön i ett rum (möbler, stil m.m.). Här ingår även en grups “klimat”. Denna nivå är tydlig att observera, men svår att utläsa eller dra egna slutsatser av.
- Nästa nivå utgörs av gruppens förespråkade värderingar och övertygelser (Schein & Schein, 2017). Dessa utgörs av vårt gemensamma handlingsmönster, de beslut vi fattar och hur vi agerar (Bergman & Klefsjö, 2020). Det är denna nivå som ingår i kulturen för offensiv kvalitetsutveckling.
- Slutligen finns den omedvetna nivån av underliggande antaganden. Denna nivå utgörs av de övertygelser och värderingar vi inte är medvetna om att vi har, exempelvis hur vi bemöter människor från en främmande kultur. Denna nivå avgör vårt beteende, uppfattning, tankar och känslor (Schein & Schein, 2017).

Enligt Östberg m.fl. (2010) behöver den idédrivna förbättringskulturen bli en del av organisationens kultur, för att nå långsiktiga positiva effekter. Fokus bör ske på människor, med grund i tron på alla medarbetares förmågor. Kundvärdet återfinns längst ut i linjen och därför behövs tilltro och lyhördhet till dessa medarbetare. Såväl system som förtroende krävs för att lyckas för att utveckla en idédriven kultur. Östberg m.fl. (2010) menar att organisationskultur innefattar värderingar och övertygelser som påverkar hur personalen tänker och arbetar. Ett sätt att illustrera organisationens värderingar utgörs, enligt Bergman och Klefsjö (2020), av en kvalitetspolicy som kan användas som komplement till hur organisationen ska lyckas nå sin vision, utifrån sin verksamhetsidé. För att lyckas med förankring av en policy krävs, enligt Robinson m.fl. (2017), en djup förståelse genom förstahandskunskap om de situationer och individer som påverkas av policyn i fråga. Policyn bör utformas i samråd med representanter som bidrar med nämnda förstahandsperspektiv. Själva implementeringen behöver sedan ske strukturerat för att nödvändiga anpassningar ska kunna utföras. Slutligen krävs en process för löpande utvärdering och förbättring av den införda policyn (Robinson m.fl., 2017).

### **2.1.3 Lärande organisation**

Enligt Bergman och Klefsjö (2020) påverkas medarbetarens förmåga att vara aktiv och bidragande av att individen tror på sig själv, vågar ta initiativ och testa något nytt. Medarbetaren behöver våga utsätta sig för risken att misslyckas och samtidigt förstå att det är okej att misslyckas, då man kan lära sig något utav det. Mohamed och YuanJian (2008) är inne på samma spår men ur organisationens perspektiv, de menar att förbättringsinitiativ blir mer lyckade om de implementeras i en stödjande kultur. En stödjande organisationskultur låter sina medarbetare att lära sig, har en öppen kommunikation, visar tillit, är innovativ och har god sammanhållning bland sina anställda. Mohamed och YuanJian (2008) menar också att organisationer med stödjande organisationskultur betonar lagarbete, självledarskap, deltagande, ständiga förbättringar, kundfokus och ett passande ledarskap. Ständiga förbättringar är starkt kopplat till lärande och för att förbättringsarbetet ska kunna bli en naturlig del i organisationens kultur krävs en lärande organisation (Bergman & Klefsjö, 2020). Chakraborty och Ganguly (2019) lyfter lärande och utbildning som en viktig faktor för en positiv arbetsmiljö och menar att organisationer som investerar i sina anställda också har mycket att vinna på det, då det ger dem överhanden i jämförelse med deras konkurrenter. En lärande organisation har förmåga att såväl skapa, anskaffa och sprida kunskap som förmåga att anpassa organisationens beteende efter ny kunskap och insikter (Garvin, 1993, via Berman & Klefsjö, 2020). Lärande organisationer kännetecknas enligt Bergman och Klefsjö (2020) av Senge (1990) av de fem disciplinerna:

1. personligt mästerskap genom att varje individ ges möjlighet till utveckling och självförverkligande,
2. mentala modeller som styr vårt sätt att tolka omvärlden,
3. lära i grupp i syfte att nå gemensam kunskap och utvecklas tillsammans,
4. gemensam vision (ej genom order uppifrån) för att sträva mot ett gemensamt mål och
5. systemtänkande genom en helhetssyn. Helhetssynen är central för att undvika suboptimering.

Organisationskultur är enligt Sten m.fl. (2021) med hänvisning till Salas m.fl. (2012) en avgörande faktor för lagarbete och samarbete. Tvärfunktionell och avdelnings- eller teamöverskridande samarbete kan förbättra kvalitén på det dagliga arbetet för organisationen genom att personer från olika håll i organisationen bidrar med sin specifika insikt eller kunskap (Sten m.fl., 2021). Leonard och Freedman (2000) menar att genom tvärfunktionell planering och tvärfunktionella team blev Total Quality Management (TQM) återigen vardag på arbetsplatserna efter att ha dött ut under början av 80-talet i USA. TQM utgör grunden till begreppet “offensiv kvalitetsutveckling”, som är en anpassning av TQM utefter den svenska arbetskulturen (Bergman & Klefsjö, 2020). TQM berättigade och krävde användningen av team för att arbeta med verkliga arbetsrelaterade frågor (Leonard & Freedman, 2000). Att genom samarbete nå djupare kunskap och därmed även ständiga förbättringar är också resultatet av välfungerande team. Även teamet i sig förbättras ständigt i och med det kontinuerliga samarbetet, exempelvis när arbetet sker tvärfunktionellt avdelningar eller team emellan. En lärande organisation som samarbetar och arbetar tvärfunktionellt skapar dessa högpresterande team (Sten m.fl., 2021).

#### **2.1.4 Engagerade medarbetare**

Engagemang handlar om att ge det lilla extra av sin tid och sin energi, vilket kräver såväl intresse som vilja från medarbetaren (Sörqvist & Bergendahl, 2021). Intresse kan handla om faktorer som kopplar till medarbetarens egna värderingar, tankar, önskemål och tidigare erfarenheter. Det kan också handla om ett intresse att påverka den nuvarande arbetssituationen eller verksamheten (Sörqvist & Bergendahl, 2021). Det finns flera definitioner på vad som utgör engagerade medarbetare. Brajer Marczak (2014) lyfter bland annat definitionen som en tvåsidig relation mellan medarbetare och organisation där båda parter respekterar varandras behov och bistår varandra för att nå dem, vilket skapar ytterligare vinning för båda parter. Sådant engagemang anses även frigöra energi hos medarbetaren som leder till att medarbetaren självmant utför arbetet på ett sätt som överträffar förväntningar. Energin anses inte kortvarig, utan kan fortsätta frigöras över tid (Brajer Marczak 2015 hänvisar till Mrówka 2010). Bergman och Klefsjö (2020, s. 58) lyfter liknande fynd kopplat till delaktighet, genom följande citat av Jan Carlzon:

*“När en människa i frihet får ta ansvar frigörs resurser som annars inte är tillgängliga”*

Organisationen behöver således inse medarbetarens potential och utveckla dennes färdigheter och kompetens (Viterouli m.fl., 2022). Enligt Lukić-Nikolić m.fl. (2021) känner en engagerad medarbetare sig nöjd, glad, inkluderad och fokuserad. Medarbetaren har en positiv attityd mot organisationen och är gärna en “ambassadör” för organisationen – men kanske viktigast av allt är att medarbetaren blir en innovatör på arbetsplatsen, någon som kommer med förbättringsförslag och anstränger sig för att bidra till en förbättring på arbetsplatsen (Lukić-Nikolić m.fl., 2021).

Medarbetarens engagemang påverkas av en kombination av flera faktorer såsom organisationskultur, kommunikation, typ av ledarskap, generella policys och organisationens arbetssätt (Viterouli m.fl., 2022). Flera av dessa faktorer ingår även i de tio faktorer Berglund

(2010) lyfter i sin avhandling vid Göteborgs Universitet som påverkar medarbetares engagemang: Grunden utgörs av (1) en organisationskultur som innefattar kontinuerligt lärande. En lärande organisationskultur är vital för både organisationens framgång och för medarbetarnas välbefinnande och utveckling. Utöver en lärande organisationskultur krävs (2) ett aktivt och delaktigt ledarskap, där ledare föregår med gott exempel, är närvarande, aktivt deltar i arbetet och uppmärksammar övriga deltagare. Beslutsfattande bör ske utspritt, med (3) ansvar och befogenheter inom arbetslaget. Berglund (2010) lyfter även att generella policys kräver förankring i (4) en tydlig vision över hur den framtida verksamheten ska se ut för att skapa en gemensam målbild som i sin tur genererar samhörighet och drivkraft. En sådan målbild kan bidra till en förståelse för helheten och visa vad det nya läget efter förändringens införande kunde innebära, det vill säga vilka förändringar som generas i praktiken (Sörqvist & Bergendahl, 2021). Vidare menar Berglund (2010) att (5) de mål som sätts upp bör vara realistiska, löpande följas upp och skapa utmaningar som sporrar medarbetare. Vid ett lyckat förbättringsarbete bör (6) alla deltagare ta del av resultatet. Berglund (2010) lyfter även vikten av (7) ett långsiktigt tänkande och kontinuitet för att ge goda förutsättningar till ett stabilt och tryggt införande av förändringar. Berglund (2010) poängterar även vikten av (8) en positiv människosyn där tilltro till individens förmåga visas. Såväl Berglund (2010) som Herold m.fl. (2007) menar att (9) individuella faktorer kan påverka förändringsengagemanget, såsom anpassningsförmåga och anförtröende. Medarbetare kommer naturligt bli engagerade i arbetsplatsen om de upplever att deras ledare är uppmärksamma på deras idéer och tar vara på dem, att de har påverkansmöjlighet och att förändringar som genomförs är resultatet av deras engagemang, menar även Sörqvist och Bergendahl (2021). Slutligen lyfter Berglund (2010) vikten av (10) delaktighet och möjligheten att påverka. Även Viterouli m.fl. (2022) har funnit en stark koppling mellan engagemang och självledarskap och anser att självledarskap bör integreras i såväl upplärning som arbetsmiljö. Utveckling av medarbetares färdigheter och kompetens kan ske genom att parallellt utöka medarbetarens möjligheter till påverkan, i form av arbetsuppgifter och ansvarsområden, och medarbetarens frihet till självledarskap (Viterouli m.fl., 2022).

## 2.2 Ständiga förbättringar

*“Den organisation som slutar sträva efter att bli bättre slutar snart att vara bra”* (Bergman & Klefsjö, 2020, s.54)

En av Bergman och Klefsjös (2020) värderingar inom offensiv kvalitetsutveckling står för ständigt förbättringsarbete, och innebär en mental inställning om att allt som görs idag kan göras bättre - exempelvis genom att använda mindre resurser och uppnå större kundnöjdhet, vilket genererar en “win-win situation”. Ett ständigt förbättringsarbete är grundläggande för en organisations överlevnad i dagens samhälle, menar Bergman och Klefsjö (2020). Sett till de krav på kvalité som kunder ställer på produkter och tjänster idag och de nya innovativa lösningarna som dyker upp nästan dagligen på marknaden, så är förbättringsarbetet fundamentalt och organisationer som inte strävar efter förbättring kommer snart att bli omsprungna och ersatta av sina konkurrenter (Bergman & Klefsjö, 2020). En förbättring kan enligt Sörqvist (2004) inte bara uppstå när man går från ett dåligt till ett bra läge, utan även när

man går från ett dåligt till ett mindre dåligt läge eller från ett bra till ett bättre läge. Förbättringen utgör en förändring i positiv riktning oavsett läget, och är aktuell för att lösa problem, reda ut fel och identifiera brister, eller för att skapa mervärde, skapa fördelar och utveckla egenskaper (Sörqvist, 2004).

Förbättring kan ske antingen dramatiskt genom stora kliv framåt eller i små steg (Östberg m.fl. 2010). Sörqvist (2004) menar att ingen människa är emot en förbättring, vad som däremot definieras som en förbättring kan skilja från person till person, då vissa upplever förändringen som en förbättring medan andra kan uppleva samma förändring som en försämring. Det är därför viktigt med förståelse kring situationen för att skapa sig de rätta förutsättningarna för att lyckas med förbättringsarbetet. Inom Toyota arbetar man systematiskt med förbättringsarbetet genom "Toyota Kata", som bygger på förbättrings- och coachningskatan. Förbättringskatan handlar om de rutiner som leder till ständig förbättring och utveckling, medan coachningskatan behandlar hur förbättringskatan ska föras vidare genom dialog mellan chefer och medarbetare (Bergman & Klefsjö, 2020).

### **2.2.1 Ett standardiserat arbetssätt**

En förutsättning för att nå framgång med förbättringsarbetet är ett standardiserat arbetssätt (Östberg m.fl., 2010). Standarder utgör grunden i en lärande organisation och säkerställer att de bästa metoder och kunskaper man känner till tillämpas, vilket lyfts inom Toyota Production System (Östberg m.fl., 2010). Även Bergman och Klefsjö (2020) nämner den japanska bilindustrin, och främst Toyota med dess Toyota Production System som en förebild inom lean och framgångsrik verksamhetsutveckling. Almir (2012) menar att ett standardiserat arbetssätt är en förutsättning för förbättring och ett ständigt lärande, samt att standardiserat arbetssätt är en av de viktigaste principerna inom Lean. Begreppet förknippas med repetitiva processer och kräver en definition på en tillräckligt abstrakt nivå. Ett standardiserat arbetssätt ska ses som en metod för att nå ständiga förbättringar, och ska innefatta en kombination av maskin, material, metod och människa (Almir, 2012).

Genom sin förbättringskata betonar TPS och Lean vikten av ett standardiserat arbetssätt och betraktas som ett av flera arbetssätt inom ramen för offensiv kvalitetsutveckling, menar Bergman och Klefsjö (2020). Inom TPS förespråkas ett vetenskapligt tänkande, med synsättet att vår förståelse är ofullständig och därför behöver vi testa idéer för att lära oss av resultaten (Liker, 2022). Ett vetenskapligt tänkande betonar vikten av problemlösning genom att förstå nuläget, bryta ned problemet i mindre delar och sätta upp mål samt analysera grundorsaken för varje del. Därefter utvecklas och implementeras motåtgärder, resultatet övervakas och slutligen standardiseras den förändrade processen och kommuniceras ut till samtliga berörda (Liker, 2022). Enligt Bergman och Klefsjö (2020) är denna cykliska form av problemlösning vanligt förekommande både inom och utom Lean, den kallas för en förbättringscykel eller PDCA (se bild 2.2 nedan) och används som projektmodell för det kontinuerliga förbättringsarbetet. PDCA står för Plan – Do – Check – Act. Även PDSA, där S står för Study, används. Cykeln inleds med Plan som representerar planeringen av förbättringsarbetet, Do för genomförandet av åtgärderna, Check för utvärdering samt Act för eventuellt agerande eller justerande till följd av de tidigare faserna (Bergman & Klefsjö, 2020).



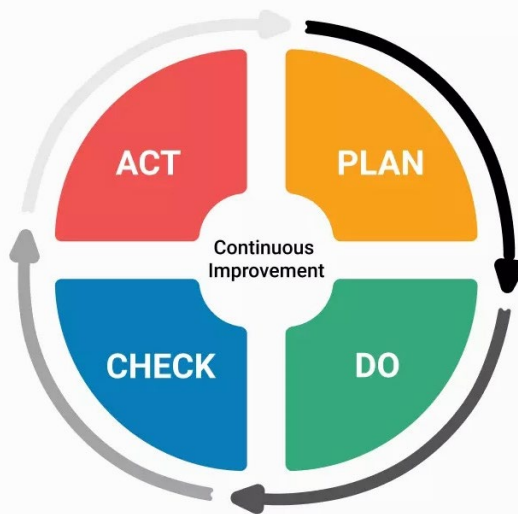


Bild 2.2 PDCA-cykeln. Hämtad från [kanbanize.com](http://kanbanize.com)

### 2.2.2 Medarbetarskap

En av utmaningarna för organisationer idag är enligt Ljungberg och Larsson (2012) att hitta anställda med ”rätt” kompetens. En organisations framgång och resultat är beroende på de människor som finns inom organisationen. Deras beteende och hur de utför sitt arbete påverkar resultatet, menar Sörqvist (2004). Medarbetarna är alltså av största betydelse, dessutom står de för många goda idéer och förbättringsförslag då de sitter nära verksamheten i det dagliga arbetet (Sörqvist, 2004). Lukić-Nikolić m.fl. (2021) menar att det är de anställda som är organisationers främsta potential, då det är de anställda som har bäst kunskap om verksamheten och de som har mest insikt i implementationen. Vidare menar Lukić-Nikolić m.fl. (2021) att det därmed är de anställda som sitter på de mest innovativa lösningarna för organisationernas problem. Det är därför viktigt att arbetsgivaren har en attraktiv arbetsplats, har goda förutsättningar för att ta till vara på deras anställdas kompetens och motivation. Om brister kring detta upptäcks menar Ljungberg och Larsson (2012) att det krävs åtgärder eller kompensation, något som kan kräva en omvärdering av arbetsplatsens vanor och traditioner - det som var motiverande förut är inte längre motiverande på dagens moderna arbetsplatser, för medarbetaren är arbetet inte längre ett medel för att få mat på bordet utan idag handlar det om att känna att individen gör ett meningsfullt arbete och känner ansvar och handlingsutrymme (Ljungberg & Larsson, 2012).

Ansvar för att skapa goda förutsättningar för naturlig dialog och relationer medarbetare emellan som kännetecknas av respekt, tillit och ärlighet, vilar inte enbart på ledare utan även på varje individ (Sörqvist & Bergendahl, 2021). Dessa förutsättningar krävs för att möjliggöra gott medarbetarskap. Sörqvist och Bergendahl (2021) lyfter vikten av ett gott medarbetarskap baserat på förtroende och öppenhet medarbetare emellan. Gott medarbetarskap utgörs av flera egenskaper: (1) ett ansvarstagande för det egna arbetet och resultatet arbetet uppnår, (2) respekt för andra medarbetare, (3) nytänkande, ifrågasättande och nya förbättringsidéer, (4) handlingskraft och professionellt genomförande, (5) samverkan såväl på arbetsplatsen som

gränsöverskridande, (6) helhetssyn med fokus på kunder och processer samt (7) eget lärande och kompetensutveckling (Sörqvist & Bergendahl, 2021). Enligt Östberg m.fl. (2010) ingår det i allas arbete att dels utföra sina arbetsuppgifter, dels ständigt förbättra hur arbetsuppgifterna utförs. Den som är närmast arbetsuppgiften är bäst lämpad att förbättra utförandet av den. Östberg m.fl. (2010) lyfter även vikten av att chefer och ledare uppmuntrar och coachar medarbetare om att lämna in och tänka ut idéer.

### **2.2.3 Medarbetaridéer**

Processer som utarbetats av andra än de som faktiskt arbetar med dem, passar sällan verkligheten fullt ut (Östberg m.fl., 2010). Medarbetare som väljer att utföra arbetet på annat sätt har ofta goda skäl till det. En sådan top-down-metod leder även till att medarbetarna mister känslan av ägarskap över processerna och snarare motarbetar dem än förbättrar dem. Medarbetaridéer behövs för att bidra med ny kunskap som anpassar organisationens standardiserade arbetssätt till framtidens behov (Östberg m.fl., 2010). Davies (2023) lyfter ett flertal faktorer för divergent tänkande som påverkar medarbetarnas förutsättningar för ett utökat idéflöde: förmågan att generera en stor mängd idéer, att flexibelt skifta fokus för att generera fler idéer, att idéerna är originella och unika, samt förmågan att utveckla och problematisera idéerna. Genom att involvera medarbetarna i förbättringsarbetet är tröskeln för att komma med förbättringsförslag låg och det blir en naturlig del av arbetet, vilket förbättrar förutsättningarna för att snabba på processen från idé till implementering (Sörqvist, 2004). De nya behovsanpassade processerna följer verkligheten bättre, vilket gör det troligare att medarbetarna kommer följa dem (Östberg m.fl., 2010). Medarbetarnas ägarskap över processerna ger dem en bättre förståelse över dem, vilket i sin tur underlättar ett utökat idéflöde.

Östberg m.fl. (2010) anser även att organisationer tenderar att fokusera på de stora idéerna i alltför stor utsträckning, som förekommer relativt sällan. Medarbetare har förmåga att bidra med små idéer dagligen. Här menar Davies (2023) att genom att aktivt tänka ur olika perspektiv och försöka sätta sig i andra människors situationer kan nya lösningar och mål genereras. Genom användning av olika tankesätt i riktiga situationer öppnar vi upp möjligheten för innovation och framgång inom fler områden än om vi bara skulle tänkt ur vår egen synvinkel (Davies, 2023). Små idéer är enklare, kan genomföras snabbt och möter mindre motstånd (Östberg m.fl., 2010). Små idéer är även svårare för konkurrenter att kopiera eftersom de är företagspecifika. Östberg m.fl. (2010) menar även att ett flöde av små idéer krävs för att även öka flödet av stora idéer. Stora idéer kan ofta börja som många små idéer. Det är inte de enskilda idéerna som genererar ett övertag, utan systemet som tillhandahåller ett ständigt idéflöde.

### **2.2.4 Att lyckas med förbättringsarbetet**

De metoder som används inom lyckade förbättringsarbeten har alla en sak gemensamt enligt Kotter (1996), nämligen insikten att större förändring inte sker enkelt. Några av de viktigaste faktorerna för att genomföra ett lyckat förbättringsarbete är att både ledning och medarbetare visar ett genuint engagemang, att det finns ett resultat- och kundfokus samt ett tydligt mål, att kontinuerlig uppföljning, verifiering och återkoppling sker, samt att det sker anpassning till verksamhetens kultur och nuvarande situation (Sörqvist, 2004). Fallgröparna är många vid

genomförande av förbättringsarbetet, men tas ovan nämnda faktorer i åtanke har organisationen goda förutsättningar för att lyckas, menar Östberg (2010). Ett framgångsrikt förbättringsarbete består i huvudsak av tre delar: ett engagerat gott ledarskap, kompetens och infrastruktur, samt problemlösningsmetodik (Sörqvist & Bergendahl 2021). Kotter (1996) använder en åttastegsmodell för att lyckas med förändring oavsett dess storlek: (1) uppnå en känsla av att behovet av förändring är brådskande genom att lyfta fram risker och möjligheter, (2) skapa en vägledande koalitionsgrupp som driver förändringen, (3) utveckla en vision som ger riktning och strategier att nå visionen, (4) kommunicera förändringens vision ofta och genom flera medier (5) engagera på bred front genom att eliminera hinder och uppmuntra nya idéer, (6) generera kortsiktiga vinster för att synliggöra förbättringen, (7) konsolidera vinster och skapa mer förändring i syfte att ytterligare anpassa verksamheten utefter visionen, (8) förankra nya förhållningssätt i kulturen. Appelbaum m.fl. (2012) menar att dessa åtta steg är fortsatt lika relevanta, men att vissa anpassningar av modellen kan behövas för att passa alla typer av förändringar. Appelbaum m.fl. (2012) föreslår att modellen kan kombineras med andra förändringsmodeller för att bäst anpassas efter organisationen och förändringen i fråga.

Kotter menar att de huvudsakliga problemen som människor står inför när de ska implementera hans åtta steg inte beror på "strategi, struktur, kultur eller system", utan handlar snarare om att "förändra människors beteenden" (Kotter & Cohen, 2002). Appelbaum m.fl. (2012) menar att detta fortfarande är relevant fem år efter att Kotters åttastegsmodell presenterades. En viktig del av förbättringsarbetet är enligt Sörqvist (2020) att medarbetarna förstår behovet och delar målbilden som vad organisationen vill uppnå, på så sätt motiveras alla medarbetare av att bidra till förbättringsresan och vägen dit blir betydligt lättare. Organisationens förmåga att kommunicera en gemensam vision har stor inverkan på medarbetarens möjlighet att motiveras till och fokusera på förbättringsarbetet för att nå det gemensamma målet. För att engagera medarbetare på bred front krävs att organisationen dels kommunicerar en trovärdig vision till medarbetarna, dels eliminerar hinder för att nå visionen (Kotter, 1996). En delad vision skapar motivation och koordinerad handling. Fyra vanligt förekommande hinder till att nå visionen är: strukturer, kompetens, system och ledare. Robinson och Shroeder (2015) lyfter vikten av att anpassa lösningen utefter hindret i fråga och förespråkar att flera metoder används.

- Strukturer som inte är i linje med organisationens vision underminerar ofta såväl visionen som medarbetarna. Undermineringen kan ske genom exempelvis stuprörshandling som orsakar dröjsmål eller ledare som ifrågasätter sina medarbetare (Kotter, 1996). Robinson och Shroeder (2015) förespråkar en decentralisering av ansvaret för förbättringsinitiativen, för att möjliggöra för respektive avdelning att prioritera de initiativ de själva bedömer är mest i linje med avdelningens mål.
- Vid större förändringar är det vanligt förekommande att möjligheten till utveckling av färdigheter tillhandahålls. Problemet utgörs av att organisationer inte noggrant tagit reda på vilka färdigheter som förändringen föranleder och i vilken omfattning. Det är lätt att glömma bort att sociala färdigheter och attityd också kan behöva utvecklas i samband med en förändring.
- HR-system för rekrytering och medarbetarnas (och även ledares) utveckling behöver följa organisationens vision, för att säkerställa att steg mot visionen premieras. Alltför

ofta upplevs dessa system som byråkratiska, som varken uppmuntrar ledarskap eller förändring (Kotter, 1996). Även Robinson och Shroeder (2015) lyfter vikten av att införa medarbetarstyrt förbättringsarbete i dessa system, som en nyckelfaktor.

- Få saker skadar engagemang i sådan utsträckning som ledare som underminerar utveckling och nödvändig förändring (Kotter 1996). Ovillighet att konfrontera sådana ledare sänder negativa signaler till medarbetare. Enligt Kotter (1996) är det av största vikt att sådana ledare konfronteras i tidigt skede genom en ärlig dialog.

Verksamhetsutveckling sker enligt Sörqvist och Bergendahl (2021) huvudsakligen på två sätt: dels genom transformationer av processer inom verksamheten mot ett effektivare flöde, dels genom många små steg av ständiga förbättringar för produkter, processer och arbetssätt. Robinson och Shroeder (2015) förespråkar ett stegvist införande av utvecklingsinitiativ. Ett stegvist införande möjliggör justeringar under resans gång och skapar även tillfällen att visa tidiga framgångar, som i sin tur genererar ett ökat stöd för initiativet som helhet.

### 3. Metodbeskrivning

*Avsnittet för metodbeskrivning beskriver författarnas utgångsläge i form av vetenskapligt perspektiv och förförståelse. Därefter beskrivs val av metod och tillvägagångssätt för datainsamling, urval samt bearbetning och analys av data. Slutligen behandlas kvalitetskriterier och etiska överväganden.*

#### 3.1 Vetenskapligt perspektiv

Studien har utförts utifrån en i huvudsak kvalitativ forskningsstrategi, där författarna ämnar undersöka ämnet utifrån respondenternas perspektiv. Creswell (2014) beskriver den kvalitativa forskningen som ett tillvägagångssätt att utforska och förstå den betydelse individer eller grupper tillskriver ett socialt eller mänskligt problem. Enligt Bryman (2018) kännetecknas den kvalitativa forskningsstrategin av en induktiv teorigenerering, ett tolkande synsätt (interpretivism) samt en konstruktionistisk ståndpunkt. Den induktiva teorigenereringen, beskriver Creswell (2014), lyfter vikten av att återge komplexiteten i situationen i fråga. Interpretivism kallas för ett tolkande synsätt där samhällsvetenskapliga studieobjekt, såsom människor, anses skilja sig från naturvetenskapliga studieobjekt på så vis att mänskliga handlingar ageras utifrån en uppfattad meningsfullhet (Bryman, 2018). Sociala handlingar anses ha en subjektiv innebörd som bör fångas, vilket författarna beaktat vid studiens utförande i form av kvalitativa anpassningar i metodval. Konstruktionism utgör en ontologisk ståndpunkt där sociala företeelser och dess mening skapas via socialt samspel och ständigt ändras. Sådana sociala företeelser och samspel samt dessas förändring anser författarna vara av vikt sett till studiens område, som bland annat inkluderar organisationskultur och team.

#### 3.2 Förförståelse

Författares förförståelse kan påverka såväl tolkning som utförande av en studie (Bryman, 2018). Olsson och Sörensen (2021) menar att förförståelse handlar om den kunskap som författarna har inom området som ska undersökas, samt att förförståelsen är under ständig förändring

under tolkningsprocessen. Det är viktigt att redogöra för förförståelsen, då det utgör ett kvalitetskrav för studien. Genom att lyfta förförståelsen fås en utgångspunkt för tolkningen, då författarna delger personliga erfarenheter som har relevans och betydelse för studien (Olsson & Sörensen, 2021). Författarnas förförståelse till denna studie härrörs från studier vid pågående magisterutbildning för kvalitets- och ledarskapsutveckling samt viss erfarenhet av att såväl driva som delta i förbättringsprojekt på deras nuvarande samt tidigare arbetsplatser. Dessa erfarenheter får inte påverka objektiviteten på studien (Olsson & Sörensen, 2021). Creswell (2014) lyfter vikten av att författare medvetet reflekterar över påverkan som kan härröras ur respektive författares förförståelse. Metodvalet av en enkät till denna studie innebär att respondenten inte påverkas av författarna vid själva besvarandet av enkäten, vilket minimerar författarnas påverkan till erhållna svar.

### **3.3 Litteraturgenomgång**

Studien inleddes med en narrativ litteraturgenomgång. Bryman (2018) beskriver den narrativa litteraturgenomgången som en strävan efter att nå en översikt över studieområdet genom en välgrundad bedömning och kritisk tolkning av litteraturen på området. Olsson och Sörensen (2021) skriver att en väl genomförd litteraturgenomgång är grunden för det fortsatta arbetet och att forskare på ett snabbt och effektivt sätt får fram aktuell och relevant litteratur genom olika databaser. Enligt Bell och Waters (2016) är det viktigaste att ha i åtanke gällande en litteraturgenomgång att det ska ge en övergripande bild till läsaren om "senaste nytt" och viktiga frågeställningar kring ämnet. Litteraturgenomgången genomfördes genom läsning av litteratur och sökningar i elektroniska databaser såsom Business Source Complete och Research gate. Nyckelord som användes vid val av litteratur samt som sökord i databaser var främst "engagerade medarbetare" och "ständiga förbättringar" samt erkända författare inom området. Liknande sökningar genomfördes även i sökmotorer såsom Google, i syfte att nå en välgrundad bedömning av aktuella händelser i omvärlden av intresse för studien. Författarna har även tagit avstamp i tidigare kurslitteratur inom området för kvalitetsteknik. Genom litteraturgenomgången identifierades nyckelfaktorer som påverkar engagemanget hos medarbetare.

### **3.4 Val av metod**

Valet av metod bör enligt Holme och Solvang (1997) göras med utgångspunkt i frågeställningen som författarna vill undersöka - metodvalet blir med andra ord beroende av hur frågeställningen är formulerad. Att i stället utgå från metodvalet vid formuleringen av frågeställningen behöver inte vara fel, men kan negativt påverka valet av frågeställningen då friheten i formuleringen blir begränsad. Inget metodval är det enda rätta, utan det gäller att hitta den metod som bäst passar studiens syfte, i många undersökningars fall kan kvalitativa och kvantitativa metoder med fördel kombineras (Holme & Solvang, 1997). I syfte att besvara examensarbetets syfte och frågeställningar utfördes en enkät, vanligen förknippad med kvantitativa studier (Creswell, 2014). Genom enkäten avsåg författarna undersöka huruvida de i litteraturstudien identifierade faktorerna verkligen påverkade engagemanget hos medarbetare, deras delaktighet i förbättringsarbetet samt undersöka huruvida ytterligare oidentifierade faktorer kan finnas. Kvantitativa metoders styrka är att de förklarar olika företeelser, och kan

även skapa generaliseringar genom statistiska tekniker. Kvantitativa metoder är breda, och graden av strukturering är hög så författaren vet vad denne vill ha reda på, innan själva undersökningen har påbörjats, menar Holme och Solvang (1997). Detta till skillnad från kvalitativa metoder, som är djupare och där strukturingsgraden är mycket lägre. Vissa riktlinjer är satta utgående från frågeformuleringen, men metoden och studien är inte bundna till dem. Holme och Solvang (1997) menar att upplägget växer fram under undersökningsfasen och syftet är att få en helhetsbild av få enheter i relation till frågeställningen, och att skapa en ökad förståelse för få specifika problem. Enkätens utformning gjordes utifrån såväl kvantitativa som kvalitativa aspekter genom en kombination av öppna och slutna frågor. En sådan kombination associeras vanligen till flermetodsforskning (Creswell, 2014).

### 3.5 Datainsamling

Valet av en enkätundersökning gjordes för att nå ett större och bredare urval än vad som medges vid exempelvis intervjuer. Genom en enkät elimineras även den påverkan författarens närvaro kan innebära för respondenten och känsliga frågor besvaras mer sanningsenligt (Bryman, 2018). Enkätundersökningar är vanliga, menar Olsson och Sörensen (2021), där första steget är att analysera vilka frågor som ska ställas och varför. Därefter säkerställs huruvida liknande frågeområden finns, det vill säga om det finns existerande frågeformulär på ämnet. Ofta finns tidigare studier på området, så beroende på ämnet som ska studeras kan redan utformade och beprövade instrument redan finnas (Olsson & Sörensen, 2021). Författarna kunde inte finna en tidigare skapad enkät som var relevant för denna studie. Enkäten togs fram av författarna som formulerade frågorna och svarsalternativen samt skapade enkäten via Google Forms. Enkätfrågorna utformades i syfte att besvara examensarbetets frågeställningar utifrån identifierade nyckelfaktorer som påverkar engagemang hos medarbetare och inkluderade såväl öppna som slutna frågor, de slutna frågorna framgår av bilaga 1.

Ett vanligt förekommande problem vid enkätundersökningar är bortfall (Bryman, 2018). I syfte att minska bortfall eftersträvade författarna att minimera antalet frågor och andelen efterfrågade fritext-svar. Svarsalternativen utformades utifrån en Likertskala (Bryman, 2018). En Likertskala använder slutna frågor där respondenten på en femgradig skala anger i vilken utsträckning respondenten instämmer eller tar avstånd från påståendet i fråga. Svarsalternativen följde denna struktur, men justerades i syfte att bättre anpassas till de aktuella frågorna till att enbart ange till vilken grad respondenten instämmer eller inte instämmer i den slutna frågan. Valet av en Likertskala möjliggjorde även ett neutralt svarsalternativ, vilket ansågs vara av intresse för att mäta andelen neutrala medarbetare enligt 20/60/20-regeln. Enkäten bestod av sammanlagt 22 frågor, framtagna utifrån teori om engagerade medarbetare och förbättringsarbete. Av dessa var 16 flervalfrågor, för dessa frågor fanns ej möjlighet för respondenterna att skriva en kommentar till respektive fråga utöver det valda alternativet. Vidare utgjordes tre frågor av kontrollfrågor (kön, åldersgrupp, ledande position). Creswell (2014) menar att författaren bör i mån av möjlighet säkerställa att studien innefattar stratifiering, det vill säga inkluderar personer från olika samhällsskikt, som representerar olika delar av samhället genom exempelvis kön och roll. Då denna enkäts respondenter var utvalda genom bekvämlighetsurval kan därför dessa skikt vara inkluderade i studien eller inte, detta säkras

tack vare stratifieringen genom kontrollfrågorna. Slutligen innehöll enkäten tre fritextfrågor, varav två av dessa var obligatoriska och syftade till att besvara forskningsfrågorna. Den tredje fritextfrågan var icke-obligatorisk och möjliggjorde för respondenten att lämna övrig kommentar.

Enkäten inleddes med ett informationsbrev, se bilaga 2. Informationsbrev syftar till att dels minska bortfall, dels informera respondenten om studiens syfte och etiska aspekter kopplat till studien (Bryman, 2018). För att ytterligare minska bortfall avsåg författarna att skicka ut två påminnelser till samtliga mottagare av enkäten. Olsson och Sörensen (2021) skriver att det är en vetenskap i sig att utforma ett frågeformulär till en enkät, då det inte bara handlar om att formulera frågorna och skapa enkäten, enkäten måste även prövas utifrån en reliabilitets- och validitetssynpunkt. Det är exempelvis viktigt att säkerställa att frågorna är möjliga att besvara, för att få maximal nytta utav respondenternas svar som bidrag till studien (Olsson & Sörensen, 2021). Innan enkäten utskickades genomfördes en pilot i syfte att testa informationsbrev, enkäten och frågornas utformning. En pilotstudie är en förberedande undersökning som syftar till att pröva enkäten på ett mindre antal personer, för att se hur undersökningen ska fungera i praktiken och om några justeringar behöver göras inför det riktiga utskicket (Olsson & Sörensen, 2021). En flervalsfråga lades till utifrån resultatet av pilotstudien.

### **3.6 Urval**

Urvalet till enkätundersökningen skedde genom ett bekvämlighetsurval (Creswell, 2014), vilket innefattar personer som fanns tillgängliga för tillfället. Bekvämlighetsurval kan motiveras med hänsyn till den låga kostnad och tid urvalet tar i anspråk. Bryman (2018) menar även att bekvämlighetsurval kan vara lämpligt där resultatet är tänkt att fungera som en språngbräda för fortsatt forskning eller underlätta kopplingar mellan existerande resultat. Enkäten skickades först ut till ett mindre antal utvalda personer i samband med pilotstudien, därefter gjordes mindre justeringar innan enkäten skickades ut till samtliga mottagare. Enkäten tillgängliggjordes via sociala medier samt via intranät och mailutskick på två organisationer. Enkäten beräknas ha nått över 400 mottagare. Nackdelen med bekvämlighetsurval är att urvalet inte är representativt och resultatet därmed inte anses generaliserbart (Bryman, 2018). Vid bekvämlighetsurval spelar svarsfrekvensen således mindre roll eftersom resultatet ändå inte skulle ansetts representativt även vid full svarsfrekvens. Författarna ansåg det lämpligt att minimera vikten som fästs vid svarsfrekvensen med hänsyn till valet av en enkätundersökning, där bortfall är vanligt förekommande, samt att valet av även tillgängliggöra enkäten via sociala medier och intranät gjorde det omöjligt att fastställa antalet mottagare av enkäten.

### **3.7 Databearbetning och analys**

Vid kvalitativ forskning används först en induktiv bearbetningsprocess där data organiseras genom mönster och kategorier för att identifiera teman (Creswell, 2014). Därefter följer en deduktiv process där datan ses över på nytt utifrån de teman som identifierats i syfte att fastställa om ytterligare information behövs. Creswell (2014) beskriver analysmetoden vid kvalitativ forskning i flera steg. Först organiseras och förbereds datan för analys. Bearbetning av enkätsvar sker idag ofta med hjälp av olika datorprogram (Ejlertsson 2019), vilket

författarna bedömde passande även för enkäten i denna studie, då den skedde online och besvarades med hjälp av en dator eller smartphone.

De insamlade svaren sammanställdes av författarna i en Excel-fil för analys. Nästa steg enligt Creswell (2014) är att bilda sig en uppfattning över all den insamlade datan och därefter organisera den genom att identifiera kategorier, ofta med respondentens ordval som bas. För öppna frågor, det vill säga frågor där respondenten har möjlighet att skriva i ett fritextfält, görs oftast någon form av text- eller innehållsanalys där författaren försöker finna olika teman i svaren (Ejlertsson, 2019). Dessa svar kommer sannolikt att återkomma hos fler respondenter, menar Ejlertsson (2019). Fritextsvaren organiserades med hjälp av nyckelord främst hämtade från respondenternas ordval. 44 nyckelord identifierades och aggregerades därefter med hjälp av släktskapsdiagram till 10 faktorer i syfte att öka överskådligheten och visualisera samband, se bilaga 3 och 4. Kategoriseringen av nyckelorden kvalitetssäkrades därefter av respektive författare individuellt. Resultatet och analysen visualiserades i form av flertalet överskådliga diagram, tabeller samt figurer, se avsnitt 4. Resultat.

### **3.8 Tillförlitlighet och äkthet**

Inom kvantitativ forskning används begreppen validitet och reliabilitet som viktiga kriterier för att påvisa kvaliteten i studien, skriver Bryman (2018). Validitet och reliabilitet är till synes vedertagna begrepp inom forskning, men lämpar sig enligt Bryman (2018) ej lika bra för kvalitativa studier då mätning ej är det huvudsakliga syftet. Bryman (2018) menar att man inom kvalitativ forskning i stället med fördel kan använda sig av alternativa kriterier: tillförlitlighet och äkthet, och hänvisar till Lincoln och Guba (1985) samt Guba och Lincoln (1994) som upphovsmakare till de alternativa kriterierna. Tillförlitlighet handlar om huruvida forskningen utförts enligt de regler som finns, att resultaten rapporteras till de personer som är en del av studien, att resultaten är överförbara samt att forskarna uppvisar ett granskande synsätt genom sin redogörelse av forskningsprocessen (Bryman, 2018). Kriteriet äkthet handlar om huruvida undersökningen gett en rättvis bild av de åsikter som finns bland deltagarna i studien, hjälper deltagarna förbättra förståelsen för sin situation och miljö, för hur andra människor upplever saker och ting, samt om undersökningen gjort att deltagarna kan förändra sin situation och att de har bättre möjligheter att göra detta (Bryman, 2018).

Denna uppsats följer de regler som satts upp inom området för kvalitetsteknik på Mittuniversitetet och författarna ämnar dela med sig av resultatet till de tillfrågade organisationerna och på sociala medier efter att examensarbetet publicerats i DiVA. I detta fall visar studien på överförbarhet och pålitlighet genom redogörelse i denna uppsats, med dess innehåll och tillhörande bilagor. Enligt Bryman (2018) handlar möjligheten om att kunna styrka och bekräfta att forskaren handlat i god tro, genom att inte medvetet låtit personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverka genomförandet och resultatet av forskningen. Författarna till denna studie har vid konstruerandet av och analysen av enkäten medvetet förhållit sig neutrala och önskat agera opartiska, för att visa på god forskningssed. Enkäten inleddes med de två öppna fritextfrågorna i syfte att ge respondenterna möjlighet att svara fritt innan eventuell påverkan från författarna genom svarsalternativ. Det framkommer i både enkäten och i examensarbetet att de tillfrågade var både män och kvinnor, i olika



ålderskategorier, både i och utan ledarskapsposition samt att enkäten ej kopplar till eller utförs på begäran av någon särskild organisation. Därmed menar författarna att detta examensarbete uppfyller kriterierna även för äkthet.

### **3.9 Etiska aspekter**

Creswell (2014) lyfter vikten av att studier beaktar etiska aspekter såväl innan studiens utförande som när studien påbörjas, under datainsamlingen och analysen samt vid lagring och rapportering av datan. Studien har utförts med beaktande av etiska frågor och principer beträffande frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet för respondenterna (Bryman, 2018). Deltagande har skett enligt samtyckesprincipen, som innefattar informations- och samtyckeskrav. Informationskravet syftar till att upplysa respondenterna om syftet med studien, vad som krävs av respondenterna och hur mycket tid som studien tar i anspråk av dem. Respondenterna informeras även, enligt samtyckeskravet, om att deras medverkan är frivillig och att de när som helst kan välja att avsluta sin medverkan. Slutligen informeras respondenterna om hur informationen hanteras. Datahantering har skett i enlighet med konfidentialitets- och nyttjandekravet, som innefattar behandling av personuppgifter och säkerställande av största möjliga konfidentialitet gentemot respondenterna samt att uppgifterna endast används för forskningsändamålet (Bryman, 2018).

Ovan krav och principer har uppfyllts genom författarna inför studien tagit del av de regler som gäller inom området kvalitetsteknik på Mittuniversitetet. Mittuniversitetet följer de nationella riktlinjerna för god forskningssed. Respondenterna har informerats om dessa etiska aspekter vid studiens början i form av det informationsbrev som delgavs i samband med enkäten, se bilaga 2. Respondenternas anonymitet har säkerställts genom att de inte behöver uppge sitt namn eller andra kontaktuppgifter när de besvarar enkäten. Vid dataanalysen har författarna strävat efter att förhålla sig neutrala till de erhållna svaren och att vidhålla respondenternas anonymitet. Flera perspektiv delges genom att lyfta fram såväl återkommande svar som svar som skiljer sig åt (Creswell, 2014). Rådata har delgivits båda författarna och handledaren till denna studie i syfte att säkerställa att information inte förvanskas. Ingen ytterligare delgivning av rådata har skett för att säkerställa att konfidentialitets- och nyttjandekravet uppfylls. Källangivelser har skett enligt APA riktlinjer i de fall annans arbete eller bilder har använts.

## 4. Resultat

I detta avsnitt redogör författarna för och illustrerar resultatet av den genomförda enkäten. Först illustreras resultatet av de två fritextfrågorna som utformats utifrån forskningsfrågorna. Resultatet delges först genom nyckelord uppdelade på faktorer som påverkar medarbetarengagemang och faktorer som ökar medarbetares delaktighet i förbättringsarbete. Därefter redogörs resultatet samlat och aggregerat till nyckelfaktorer. Slutligen delges utfallet av flervalssfrågorna, huvudsakligen utformade utifrån teori om engagerade medarbetare och förbättringsarbete.

### 4.1 Faktorer som påverkar medarbetarengagemang

Nedan visas ett ordmoln för de vanligast förekommande nyckelord från frågan “Vad skulle få dig att känna dig mer engagerad på jobbet?”, se figur 4.1. De mest frekvent förekommande nyckelorden var: Belöning (10 %), Team (7 %), Ledarskap (7 %), Kommunikation (6 %), Förbättring/förbättringsarbete (6 %) och Uppskattning (6 %). Samtliga nyckelord kategoriserades samman till tio faktorer, se avsnitt 4.3.



Figur 4.1 Ordmoln för de vanligast förekommande nyckelorden som svar på frågan ”Vad skulle få dig att känna dig mer engagerad på jobbet?”.

## 4.2 Faktorer som ökar medarbetares deltagande i förbättringsarbetet

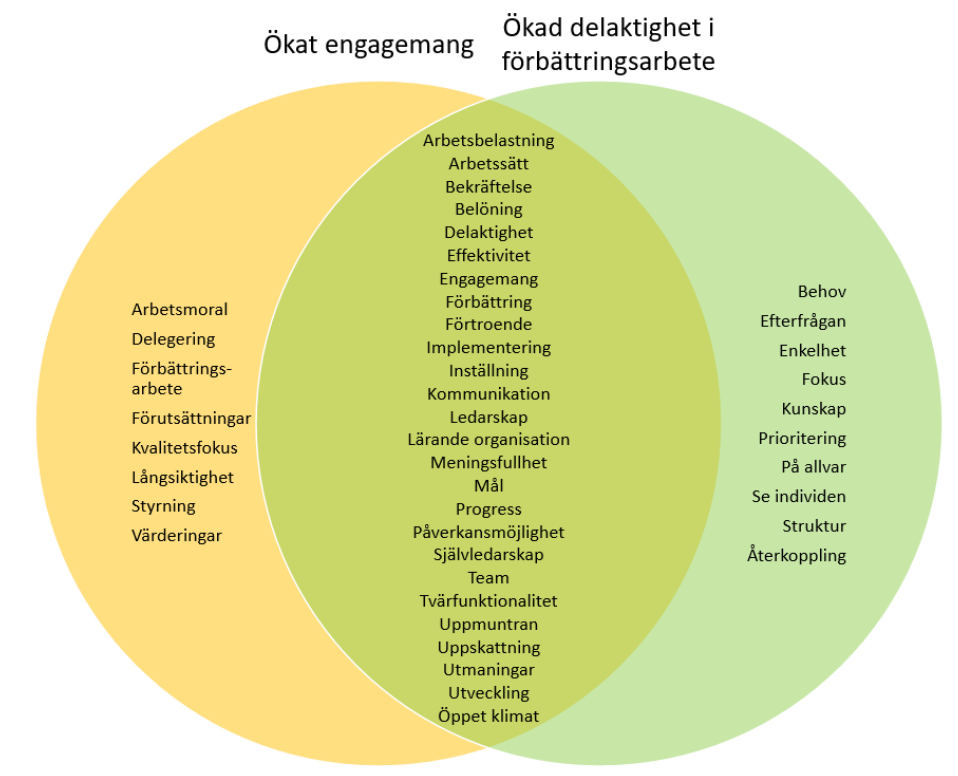
Nedan visas ett ordmoln för de vanligast förekommande nyckelord från frågan “Vad skulle få dig att inkomma med fler förbättringsförslag?”, se figur 4.2 nedan. De fem mest förekommande nyckelorden var: Progress (16 %), Arbetsbelastning (9 %), Bekräftelse (9 %), Ledarskap (8 %) och Delaktighet (6 %). Samtliga nyckelord kategoriserades samman till de tio nämnda faktorerna, se avsnitt 4.3.



Figur 4.2 Ordmoln för de vanligast förekommande nyckelorden som svar på frågan ”Vad skulle få dig att inkomma med fler förbättringsförslag?”.

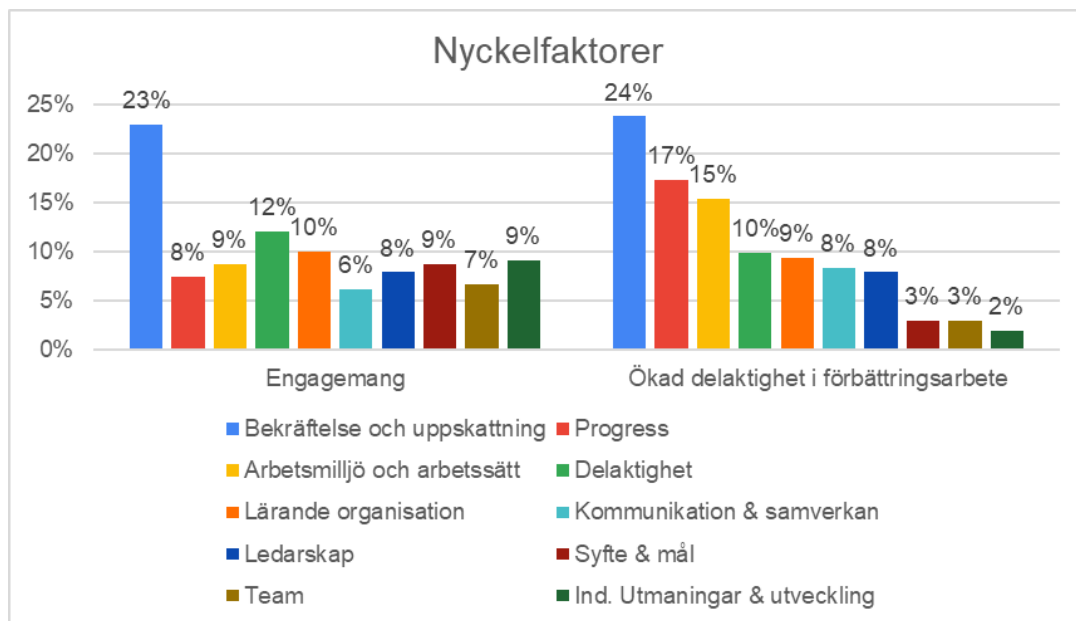
### 4.3 Sammanställning nyckelord och faktorer

Svaren på den första frågan “Vad skulle få dig att känna dig mer engagerad på jobbet?” genererade 34 nyckelord, varav 26 även identifierades kopplat till den andra frågan “Vad skulle få dig att inkomma med fler förbättringsförslag?”. Tio nyckelord identifierades endast kopplat till ökad delaktighet i förbättringsarbete, se fördelning i figur 4.3 nedan.



Figur 4.3 Nyckelord för respektive fråga samt gemensamma nyckelord.

De identifierade nyckelorden till respektive fråga summerades till tio faktorer, där samtliga faktorer påverkar såväl engagemang som delaktighet i förbättringsarbete, se bilaga 3 och 4 för faktorer och nyckelord i sin helhet. De fem främsta faktorerna för frågan “Vad skulle få dig att känna dig mer engagerad på jobbet?” utgjordes av: Bekräftelse och uppskattning (23 %), delaktighet (12 %), lärande organisation (10 %), arbetsmiljö och arbetssätt (9 %) samt syfte och mål (9 %). De fem främsta faktorerna för fråga 2 “Vad skulle få dig att inkomma med fler förbättringsförslag?” utgjordes av: Bekräftelse och uppskattning (24 %), progress (17 %), arbetsmiljö och arbetssätt (15 %), delaktighet (10 %) och lärande organisation (9 %). Se figur 4.4 samt tabell 4.1 nedan.



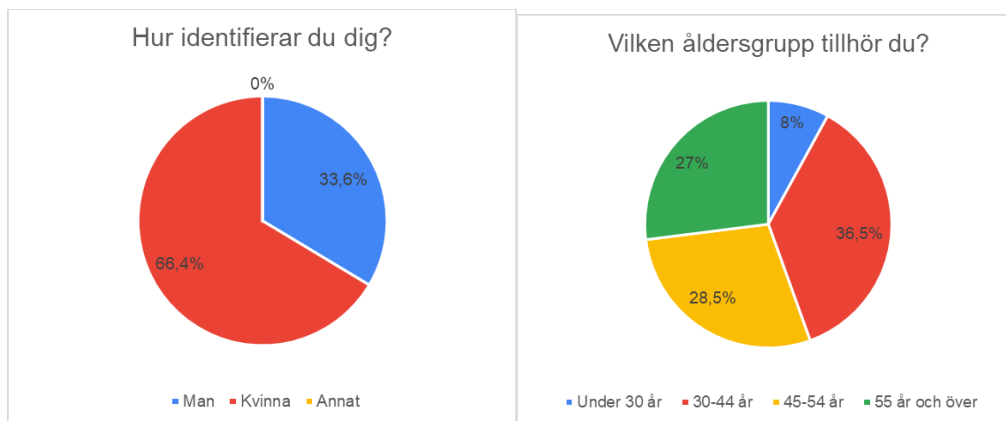
Figur 4.4 Fördelning nyckelfaktorer för respektive fråga.

“Vad skulle få dig att känna dig mer engagerad på jobbet?”	“Vad skulle få dig att inkomma med fler förbättringsförslag?”
(23 %) Bekräftelse & Uppskattning (24 %)	
Delaktighet (12 %)	Progress (17 %)
Lärande organisation (10 %)	Arbetsmiljö & arbetssätt (15 %)
Arbetsmiljö & arbetssätt (9 %)	Delaktighet (10 %)
Syfte och mål (9 %)	Lärande organisation (9 %)

Tabell 4.1 Tabell över de fem främsta faktorerna för respektive fritextfråga i enkäten.

## 4.4 Svarsfördelning flervalsfrågor

Enkäten hade 137 respondenter, varav 91 var kvinnor och 46 var män, se figur 4.5 nedan. Ingen av respondenterna identifierade sig som något annat kön. Enkätens respondenter innefattade respondenter i samtliga åldersgrupper enligt figur 4.6, samt både personer som är eller icke är i ledande position på sin arbetsplats enligt figur 4.7 nedan. Majoriteten av de svarande var därmed kvinnor, de var i åldersgruppen 30–44 år och ej arbetande i en ledande position.



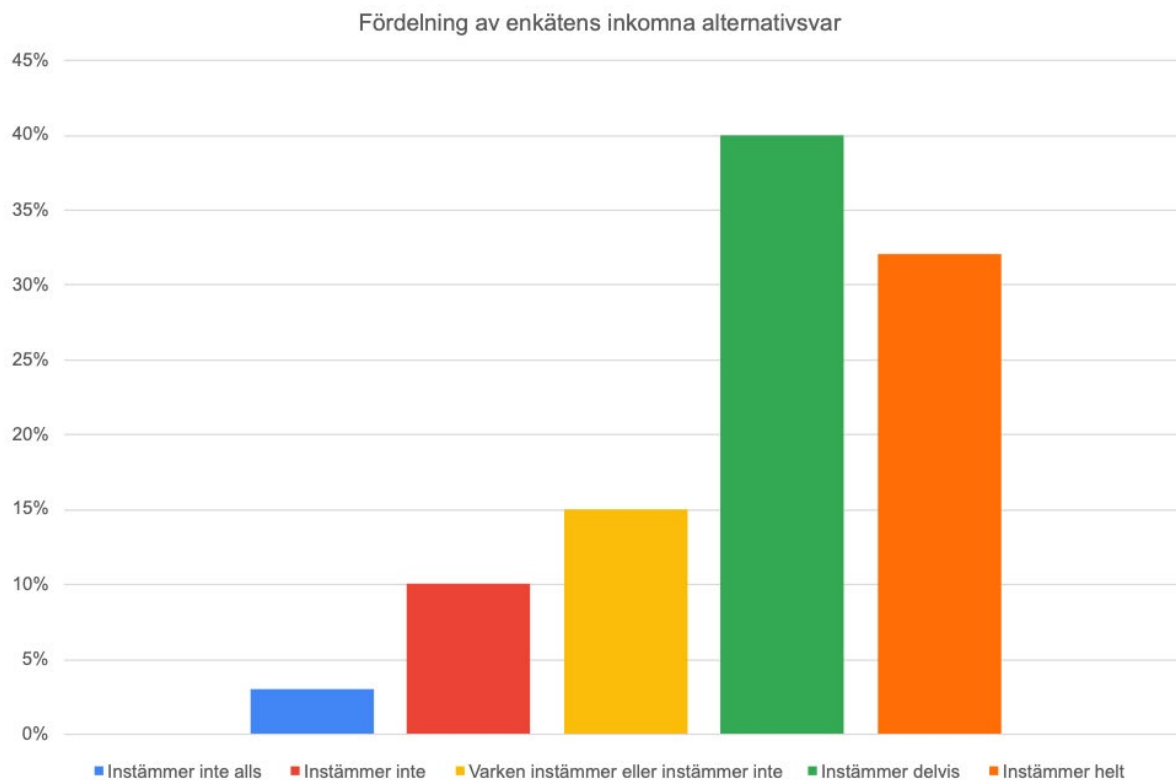
Figur 4.5 Utfall identifiering

Figur 4.6 Utfall åldersgrupper



Figur 4.7 Utfall ledande position på arbetsplatsen

Majoriteten av svaren till flervalsfrågorna var “instämmer delvis” som stod för 12 av 16 frågor. Nedanstående tabell visar fördelningen av alternativsvaren i enkäten, av de 137 inkomna svaren valdes alternativ 1 “instämmer inte alls” 56 gånger vilket motsvarar 3 %. Alternativ 2 “instämmer inte” valdes 230 gånger vilket motsvarar 10 %. Alternativ 3 “varken instämmer eller instämmer inte” valdes 321 gånger vilket motsvarar 15 %. Alternativ 4 “instämmer delvis” valdes 881 gånger vilket motsvarar 32 % och alternativ 5 “instämmer helt” valdes 704 gånger vilket motsvarar 40 %. Det sammanlagda antalet inkomna alternativsvar är 2192 svar.

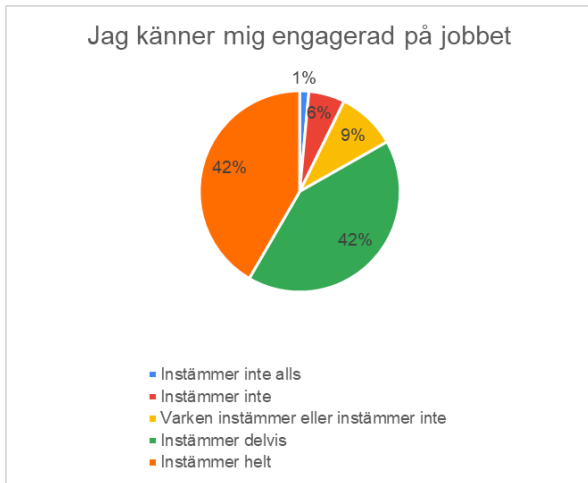


*Figur 4.8 Fördelning av enkätens inkomna alternativsvar.*

Alternativ 4 “instämmer delvis” och alternativ 5 “instämmer helt” var de alternativ som valdes övervägande flest gånger. En av enkätfrågornas alternativ löd “aldrig”, “sällan”, “inte reflekterat över”, “ofta” samt “kontinuerligt”, men även för denna fråga följde fördelningen av alternativsvaren redogörelsen och tabellen ovan, se figur 4.8.

#### **4.4.1 Flervalsfrågor om medarbetarengagemang**

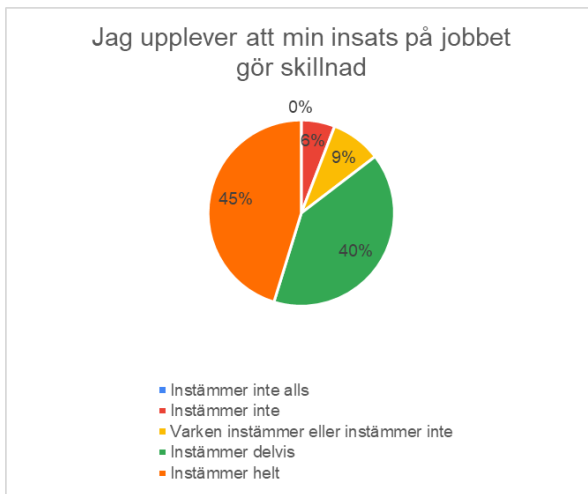
Följande figurer illustrerar utfallet från enkätens flervalsfrågor kopplade till medarbetarengagemang. Utfallet visade att 84 % av respondenterna instämmer helt eller delvis i frågan “Jag känner mig engagerad på jobbet”, se figur 4.9. Den fråga som splittrade respondenterna mest löd “Min organisation tillhandahåller den kompetensutveckling jag behöver” och innehöll resultat från samtliga svarsalternativ, se figur 4.17.



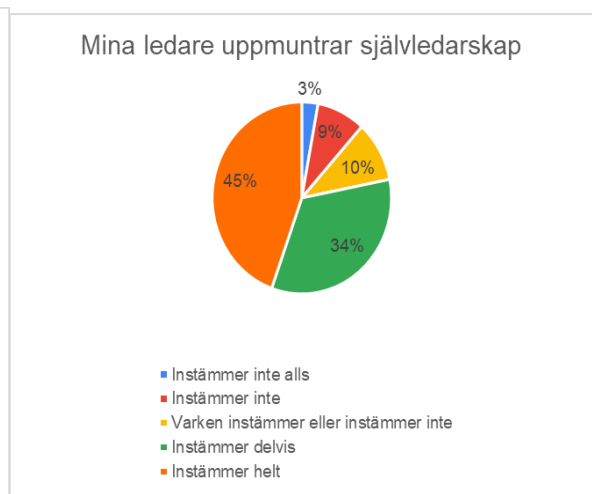
Figur 4.9 Utfall engagemang



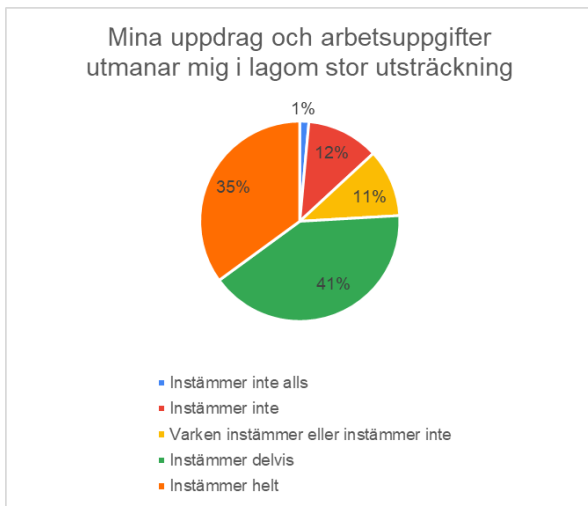
Figur 4.10 Utfall förtroende



Figur 4.11 Utfall påverkansmöjlighet



Figur 4.12 Utfall självledarskap



Figur 4.13 Utfall utmaningar



Figur 4.14 Utfall lärande organisation





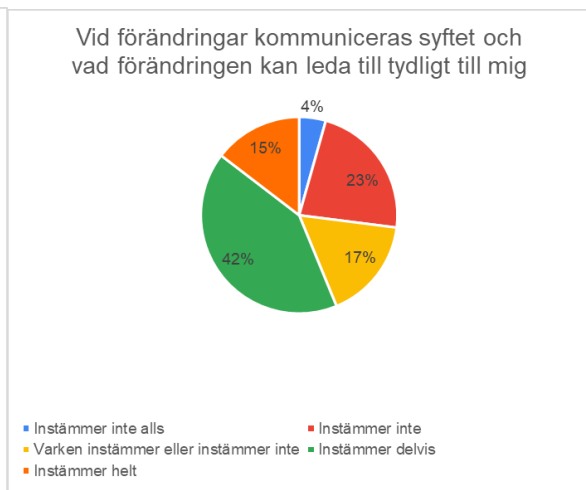
Figur 4.15 Utfall lärande organisation



Figur 4.16 Utfall delegering



Figur 4.17 Utfall utveckling



Figur 4.18 Utfall kommunikation, syfte och mål



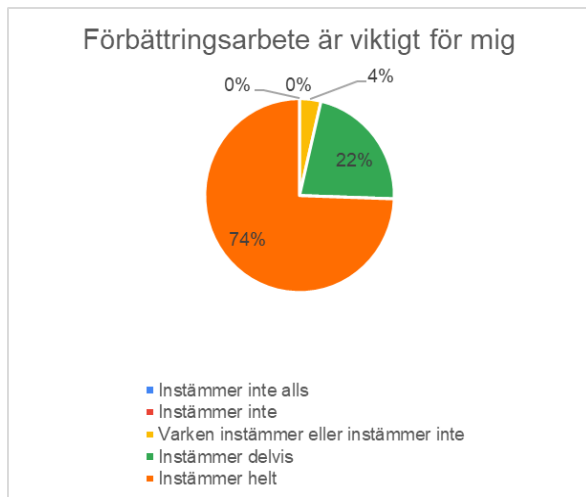
Figur 4.19 Utfall gemensamt mål



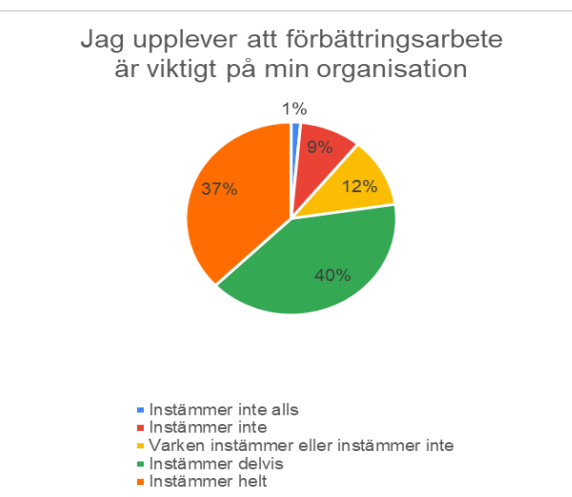
Figur 4.20 Utfall gemensamt mål

#### 4.4.2 Flervalsfrågor om förbättringsarbete

Nedan figurer illustrerar utfallet från enkätens flervalsfrågor kopplade till förbättringsarbete. Frågan “Förbättringsarbete är viktigt för mig” utgjorde den fråga där respondenterna var enigast, 74 % svarade “instämmer helt”, se figur 4.21 nedan.



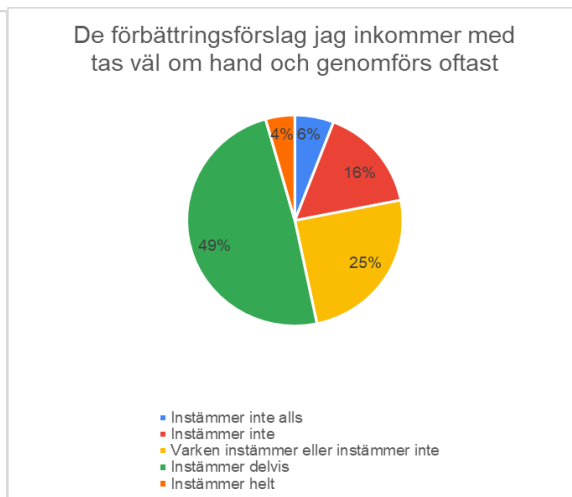
Figur 4.21 Utfall förbättringsarbete



Figur 4.22 Utfall förbättringsarbete



Figur 4.23 Utfall flöde förbättringsförslag



Figur 4.24 Utfall hantering förbättringsförslag

## 5. Analys

I detta avsnitt analyseras resultatet från den genomförda enkäten mot den teoretiska referensramen och i förhållande till examensarbetets syfte och frågeställningar. Analysen har sin tyngdpunkt i de mest frekvent förekommande nyckelorden och faktorerna samt de fynd som författarna anser tillför något nytt på området. Avsnittet inleds med analys av resultatet kopplat till faktorer som påverkar medarbetarengagemang. Därefter analyseras engagerade medarbetares bidrag till förbättringsarbetet utifrån skillnader mellan helt eller delvis engagerade medarbetare och övriga medarbetare. Slutligen analyseras faktorer för ökad delaktighet hos medarbetare i förbättringsarbetet.

### 5.1 Faktorer som påverkar medarbetarengagemang

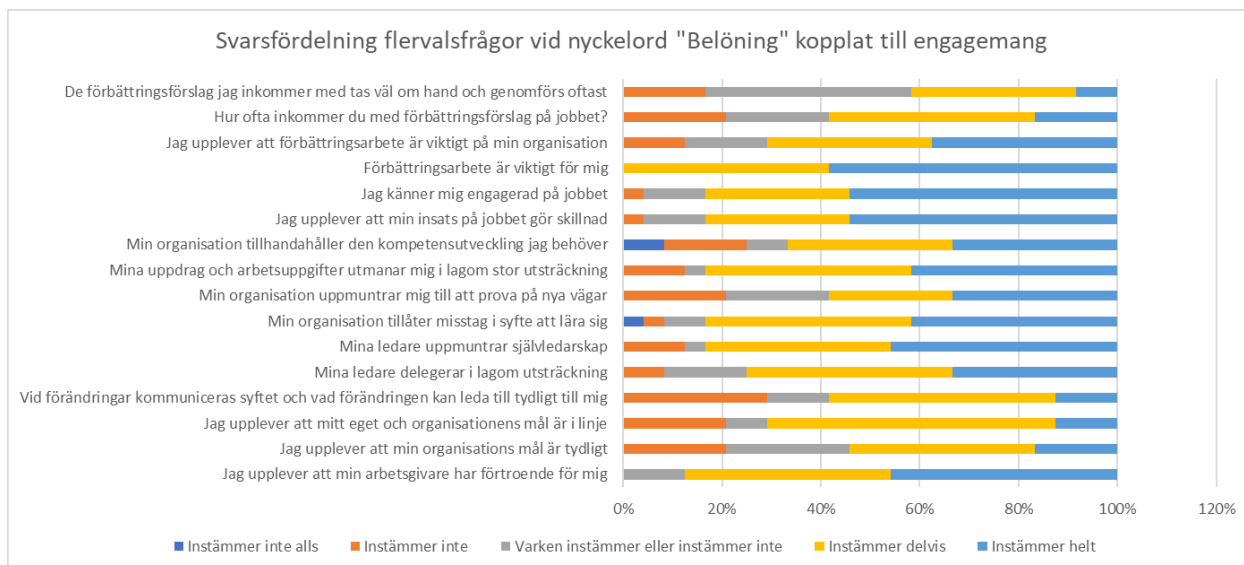
De nyckelord kopplat till ökat engagemang som enkätens utfall identifierat sammanställdes i tio faktorer (se bilaga 3 och 4) som samtliga bekräftar de kriterier som utifrån litteraturgenomgången anses påverka engagemanget hos medarbetare och summeras i storleksordning nedan.

1. Bekräftelse och uppskattning. Den största andelen av respondenternas svar utgjordes av nyckelord kopplade till denna faktor, här återfinns bl.a. det mest frekventa nyckelordet: belöning (se fördjupad analys i avsnitt 5.1.1). Utfallet stämmer väl överens med vad Berglund (2010) funnit om vikten av att visa tilltro till individens förmåga och att som ledare uppmärksamma övriga deltagare. En positiv människosyn är av största vikt, där förtroende och tilltro till individen visas (Berglund, 2010), (Östberg m.fl., 2010).
2. Delaktighet. Viterouli m.fl. (2022) betonar betydelsen av att medarbetare ges möjlighet att påverka. Utfallet överensstämmer med vad även Sörqvist och Bergendahl (2021) funnit beträffande delaktighet som en förutsättning för att känna engagemang och arbetsglädje.
3. Lärande organisation. Organisationskulturen behöver inkludera förbättringskulturen enligt Berglund (2010) och Östberg m.fl. (2010). Enkätens utfall lyfte en ytterligare aspekt genom nyckelord inom denna faktor; engagemang sprider engagemang (se fördjupad analys i avsnitt 5.1.2).
4. Syfte och mål. Såväl Berglund (2010) som Sörqvist (2020) lyfter vikten av långsiktighet och en gemensam målbild. Dessa bör förankras i policys, strategi, vision och arbetssätt (Viterouli m.fl., 2022), (Robinson m.fl., 2017).
5. Arbetsmiljö och arbetssätt. Enligt Kotter (1996) och Appelbaum m.fl. (2012) behöver organisationen eliminera hinder till att nå visionen för att engagera medarbetare. Byråkratiska system och underminerande strukturer är vanligt förekommande hinder. Även Viterouli m.fl. (2022) lyfter den påverkan som organisationens arbetssätt har på medarbetarengagemang. Se fördjupad analys i avsnitt 5.2.
6. Individuella utmaningar och utveckling. Berglund (2010) och Östberg m.fl. (2010) betonar vikten av individuella anpassningar och utmaningar. Herold m.fl. (2007) följer samma linje med sina individuella faktorer.

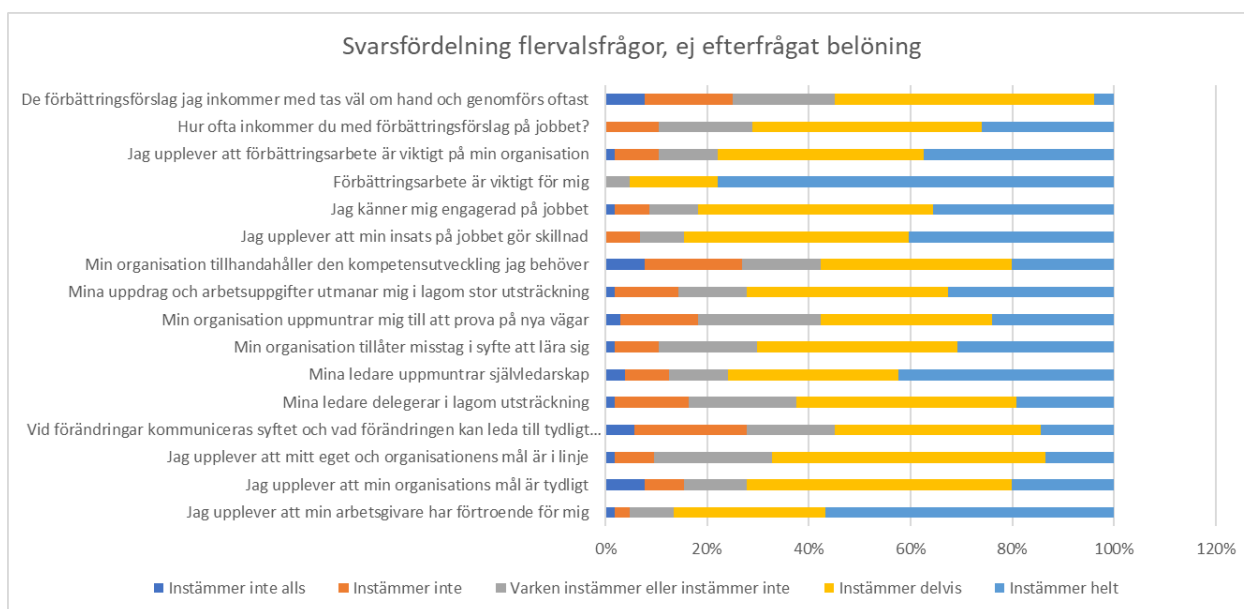
7. Progress. Progress kan underlättas genom att förbättringsförslag utgör en naturlig del av arbetet, vilket enligt Sörqvist (2004) effektiviserar processen från idé till implementering. Kotter (1996) anger att engagemang uppnås genom eliminering av hinder och uppmuntran av nya idéer.
8. Ledarskap. Ledningen behöver vara aktivt delaktig, med fokus på delegering och självledarskap för att engagemang ska skapas (Berglund, 2010), (Sörqvist, 2020), (Bergman & Klefsjö, 2020).
9. Team. Brajer Marczak (2014) definition av engagerade medarbetare kopplas till en ömsesidig respekt och förståelse för varandra. Leonard och Freedman (2000) talar om välfungerande team inom TQM och dess effekt inom förbättringsarbetet. Här bör även lyftas effekterna av gott medarbetarskap enligt Sörqvist och Bergendahl (2021).
10. Kommunikation och samverkan. Medarbetaren behöver förstå behovet och helhetsperspektivet för att se vad förändringen kan leda till (Berglund, 2010). Även Viterouli m.fl. (2022), Bergman och Klefsjö (2020) samt Mohamed och YuanJian (2008) lyfter vikten av kommunikation.

### 5.1.1 Belöning

Belöning var det nyckelord som nämndes flest gånger kopplat till frågan om vad som skulle öka respondentens engagemang. Herzbergs tvåfaktorsteori (Bergman & Klefsjö, 2020) styrker att lön kan anses vara en hygienfaktor som skapar missnöje om det saknas men utgör däremot inte en faktor som ökar trivseln, vilket även framkom bland respondenterna: *"Lön är som sex, får man inte tillräckligt så är det det enda som betyder något. Får man tillräckligt så bryr man sig inte om det alls"*. Östberg m.fl. (2010) skriver att även om ekonomisk belöning är den vanligaste metoden för att uppmuntra medarbetare att inkomma med idéer, så kommer själva motivationen ur en vilja att se sina idéer förverkligas. Svarsfördelningen styrker Östberg m.fl. påstående, fördelningen bland de respondenter som efterfrågat belöning för att öka engagemanget och bland de som inte efterfrågat belöning skiljer sig inte nämnvärt åt. Båda respondentgrupperna instämde minst i påståendena "Vid förändring kommuniceras syftet och vad förändringen kan leda till tydligt till mig" (29 % respektive 28 % instämde inte) samt "Min organisation tillhandahåller den kompetensutveckling jag behöver" (25 % respektive 27 % instämde inte eller inte alls). Författarna ser en koppling till Berglund (2010), som menar att det är viktigt att organisationer sätter upp mål som är utmanande och sporrande för medarbetarna. Båda respondentgrupperna instämde även mest i påståendet "Förbättringsarbete är viktigt för mig", där 100 % respektive 95 % instämde helt eller delvis, dock var andelen respondenter som instämde helt större bland de respondenter som inte efterfrågat belöning. Svarsfördelningen illustreras nedan i figur 5.1 och 5.2.



Figur 5.1 Utfall flervalsfrågor bland respondenter som efterfrågat belöning kopplat till ökat engagemang.



Figur 5.2 Utfall flervalsfrågor bland respondenter som ej efterfrågat belöning kopplat till engagemang.

Bland de som inte svarat "belöning" på frågan om vad som skulle öka engagemanget, utgjordes i stället de mest frekventa nyckelorden av: Team (8 %), kommunikation (7 %) samt ledarskap (6 %). Sten m.fl. (2021) tar upp några gemensamma egenskaper för ett lyckat teamarbete, varav två centrala är gruppkommunikation och gruppleaderskap. Något som däremot är viktigt att ha i åtanke är att just kommunikation och ledarskap är två faktorer som riskerar att vara utmanande särskilt inom företag som har tvärfunktionella och multiprofessionella team (Sten m.fl., 2021). Några slutsatser som Sten m.fl (2021) drar från sin studie är bland annat vikten av tydliga roller, strukturer och ansvarsfördelningar för kommunikation, kompetensutbyte samt planering och beslutsfattande.

### 5.1.2 Engagemang sprider engagemang

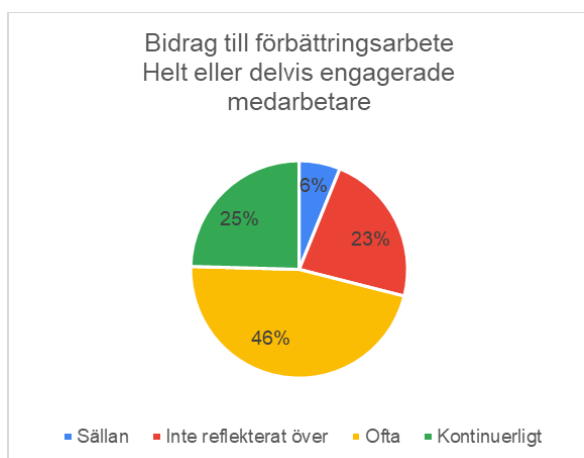
Nyckelord som utmärkte sig utgjordes av respondenternas svar beträffande vikten av engagerade kollegor och engagemang i sig, som faktorer som ökar engagemang, se följande citat från en respondent: ”Engagemang sprider engagemang, det blir en snöbollseffekt”. Bergman och Klefsjö (2020) lyfter vikten av människans sociala behov kopplat till motivationsfaktorer. En sådan faktor knyter an till Hallin m.fl. (2019) samt Östbergs (2010) resonemang om hur kulturen präglar arbetsplatsen samt till Ljungberg och Larssons (2012) definition om att det är kulturen inom organisationen som i stor utsträckning styr verksamhetens prestation. Schein och Scheins analysnivå beträffande gemensamma handlingsmönster knyter an till den offensiva kvalitetsutvecklingen. Enligt Östberg m.fl. (2010) krävs såväl system som förtroende för att nå en idédriven kultur, en sådan kultur är en förutsättning för att nå långsiktiga positiva effekter. Utfallet bygger även vidare på Brajer Marczaks (2014) fynd beträffande att engagemang frigör energi hos medarbetaren. Enligt utfallet frigörs energi inte bara hos den engagerade medarbetaren själv, utan även hos andra.

## 5.2 Engagerade medarbetares bidrag till förbättringsarbetet

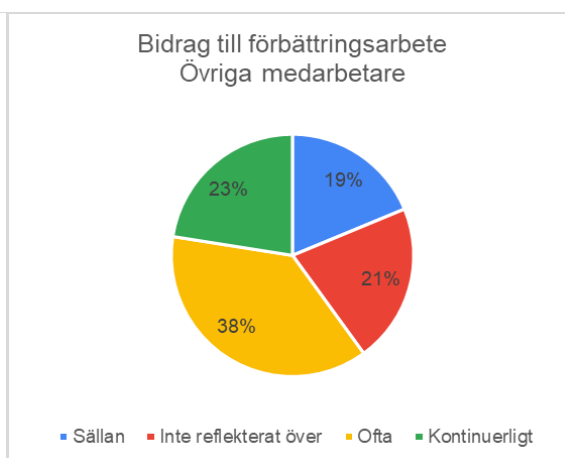
Som framgår ovan, visade enkätens utfall att engagerade medarbetare kan bidra till förbättringsarbetet genom att sprida engagemang till övriga medarbetare. Samtliga faktorer som lyftes kopplat till engagemang lyftes även som faktorer som påverkar delaktighet i förbättringsarbetet.

### 5.2.1 Idéflöde

Av de respondenter som svarat att de instämmer helt eller delvis i påståendet “Jag känner mig engagerad på jobbet angav 71 % att de ofta eller kontinuerligt inkommer med förbättringsförslag, se figur 5.3. Bland de respondenter som angivit de inte instämmer, inte alls instämmer eller varken instämmer eller inte instämmer på frågan huruvida de känner sig engagerade på jobbet, angav 61 % att de ofta eller kontinuerligt inkommer med förbättringsförslag, se figur 5.4.



Figur 5.3 Hur ofta engagerade medarbetare inkommer med förbättringsförslag

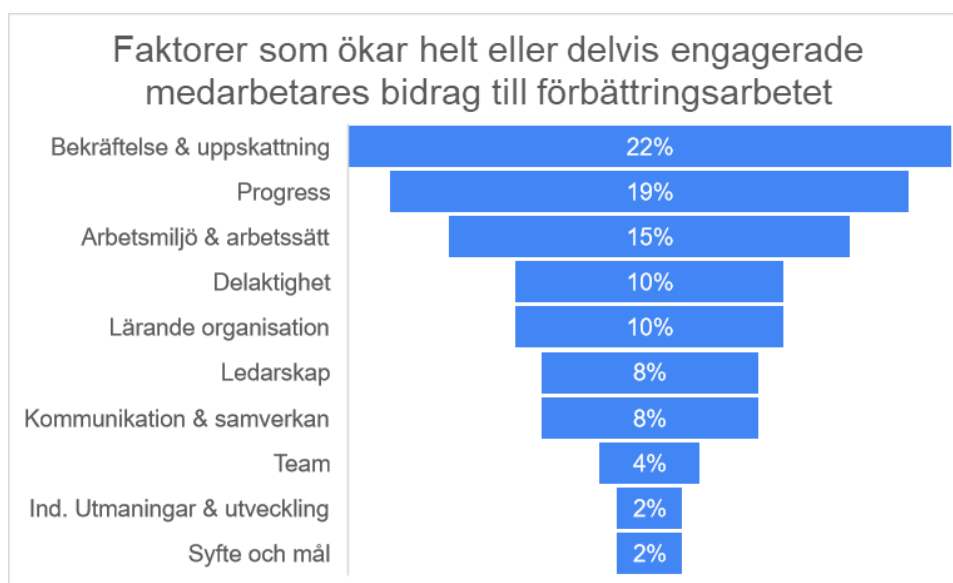


Figur 5.4 Hur ofta övriga medarbetare inkommer med förbättringsförslag

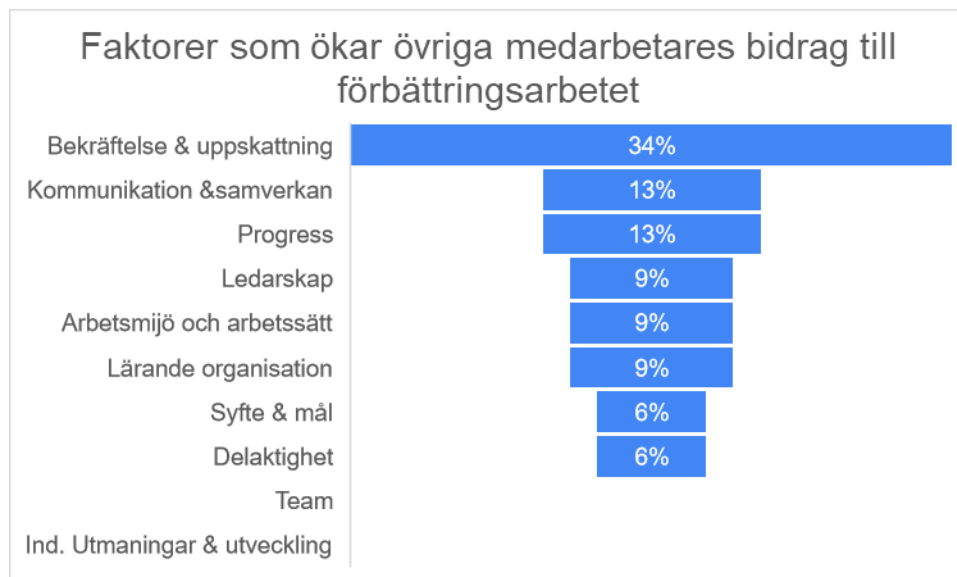
Engagerade medarbetare bidrar således med ett mer frekvent idéflöde än övriga medarbetare. Utfallet stämmer väl överens med vad Östberg m.fl. (2010) funnit angående medarbetares ägarskap över processer, ett utökat ägarskap skapar bättre förståelse för processerna vilket i sin tur underlättar ett utökat idéflöde. Det utökade idéflödet bekräftar även Lukić-Nikolić m.fl. (2021) fynd om att engagerade medarbetare blir innovatörer och anstränger sig för att inkomma med förbättringsförslag. Att bidra med nya förbättringsidéer utgör även ett av kriterierna för gott medarbetarskap enligt Sörqvist och Bergendahl (2021).

### 5.2.2 Viktiga faktorer bland engagerade medarbetare

Enkätens utfall visade att Bekräftelse och uppskattning utgör den viktigaste faktorn för såväl engagerade medarbetare som övriga medarbetare, se figur 5.5 och figur 5.6. Engagerade medarbetare värderar dock faktorn för Progress högre än övriga medarbetare. Vikten av progress lyfter Kotter (1996) som en faktor för att nå framgång med förbättringsarbetet och ansvarstagande för att uppnå resultat med det egna arbetet utgör ytterligare ett av kriterierna för gott medarbetarskap enligt Sörqvist och Bergendahl (2021). Nästa faktor som värderades högre av engagerade medarbetare utgörs av Arbetsmiljö och arbetssätt. Här inkluderas ett standardiserat arbetssätt, som genom repetitiva processer för både maskin, människa, metod och material bidrar till att ständiga förbättringar uppnås och att progress sker (Almir, 2012). Kommunikation och samverkan efterfrågades i mindre utsträckning bland helt eller delvis engagerade medarbetare (8 %) än övriga medarbetare (13 %), se figurer 5.5 och 5.6. Sörqvist och Bergendahl (2021) lyfter vikten av delaktighet, öppenhet och information för att känna engagemang och arbetsglädje. Denna insikt bekräftas i utfallet, då helt eller delvis engagerade medarbetares behov av öppenhet och information redan bör ha tillgodosetts som en förutsättning att känna engagemang. Delaktighet efterfrågades dock i större utsträckning bland helt eller delvis engagerade medarbetare (10 %) än övriga medarbetare (6 %), se figur 5.5 och 5.6 nedan. Enligt Sörqvist och Bergendahl (2021) uppnås delaktighet inte genom att endast involvera medarbetarna i arbetet som bedrivs, utan även i utvecklingen och förbättringen av arbetet i fråga.



Figur 5.5 Faktorer som ökar engagerade medarbetares bidrag till förbättringsarbetet.



Figur 5.6 Faktorer som ökar övriga medarbetares bidrag till förbättringsarbetet.

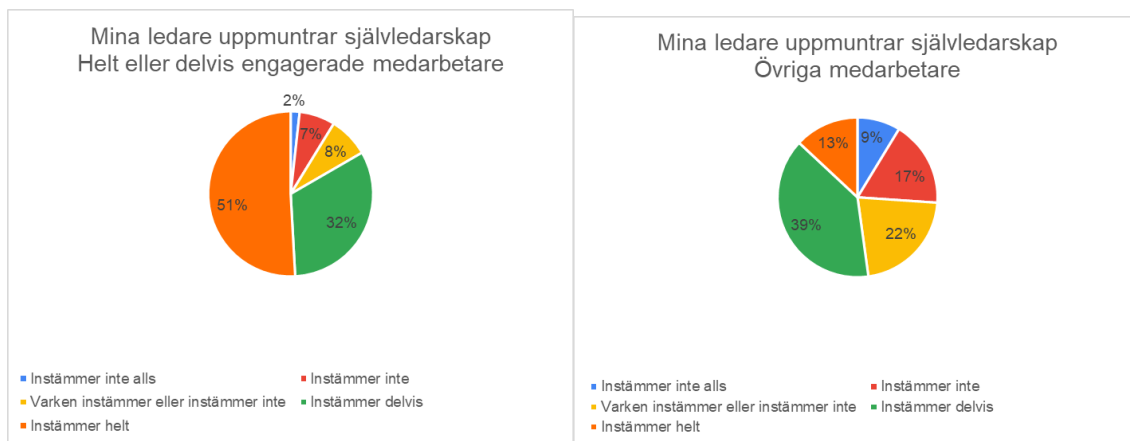
### 5.2.3 Lärande organisation och självledarskap

Utfallet i enkäten påvisade även att bland engagerade medarbetare upplevde hela 82 % helt eller delvis att organisationen tillåter misstag i syfte att lära sig, medan endast 57 % av de övriga medarbetarna upplevde detta. En lärande organisationskultur lyftes i enkäten av såväl engagerade som övriga medarbetare som en faktor som skulle öka bidraget till förbättringsarbetet, se figur 5.5 och 5.6 ovan. Enligt Bergman och Klefsjö (2020) är ständiga förbättringar kopplade till lärande och en lärande organisationskultur krävs för att förbättringsarbetet ska kunna bli en naturlig del i organisationskulturen. Mohamed och YuanJian (2008) hävdar att en stödjande kultur underlättar förbättringsinitiativ och tillåter anställda att lära sig. Nedanstående citat från fritextsvaren i enkäten lyfter vikten av att organisationer synliggör och lär sig av misstag:

*Idag saknar jag den typen av "självinsikt" och öppna konstateranden om vad som inte funkar ultimt trots att medarbetare är väl medvetna i vardagen om allt som skulle behöva förbättras. Vi ska självklart ha fokus på goda exempel och delar som vi utvecklar och gör bra, men trovärdigheten ökar mycket om vi också kan synliggöra vad vi inte är bra på och varför vi inte lyckas med vissa saker."*

Enligt Mohamed och YuanJian (2008) bör en stödjande organisationskultur bland annat betona självledarskap. Viterouli m.fl. (2022) har funnit en stark koppling mellan engagemang och självledarskap, vilken kan bekräftas i enkätens utfall. Bland helt eller delvis engagerade medarbetare upplevde 51 % att deras ledare uppmuntrar självledarskap, medan endast 13 % av övriga medarbetare delade den bilden (se figur 5.7 och 5.8 nedan).





Figur 5.7 Utfall enkäten, engagerade medarbetare Figur 5.8 Utfall enkäten, övriga medarbetare

### 5.3 Ökad delaktighet hos medarbetare i förbättringsarbetet

Faktorererna Progress samt Arbetsmiljö och arbetsätt efterfrågades i högre utsträckning för ökad delaktighet i förbättringsarbete än för ökat engagemang i sig. Inom dessa faktorer återfinns nyckelord såsom “enkelhet”, “kunskap” och “prioritering”, vilka inte nämndes kopplat till ökat engagemang. Vikten av att förbättringsarbetet upplevs prioriterat och att medarbetare får den kunskap de behöver beträffande förbättringsarbete lyfts av Östberg m.fl. (2010) som betonar betydelsen av att chefer och ledare uppmuntrar och coachar medarbetare till att lämna in idéer. Eget lärande och kompetensutveckling är ytterligare ett av kriterierna för gott medarbetarskap, enligt Sörqvist och Bergendahl (2021). Såväl Bergman och Klefsjö (2020) som Östberg (2010) nämner lean och ett standardiserat arbetssätt som en framgångsfaktor vid förbättringsarbete. Vikten av förbättrings- och coachningskatan kan utläsas i enkätens utfall, nedanstående citat från fritextsvaren i enkäten lyfter just detta:

*“För mig handlar en del i förbättringsarbetet också om att ha en transparent kommunikation om vad som inte funkar, varför och vad man tror att man kan nå med förbättringen. Det är viktigt att förmedla känslan av att organisationen utvecklat tack vare bättre insikter, analyser m.m. och synliggöra hur kedjan (från insats, utvärdering, analys, förbättring) hänger ihop. Då behöver man våga berätta vad vi som organisation inte varit bra på och/eller misslyckats med och hur man tagit arbetet vidare...”*

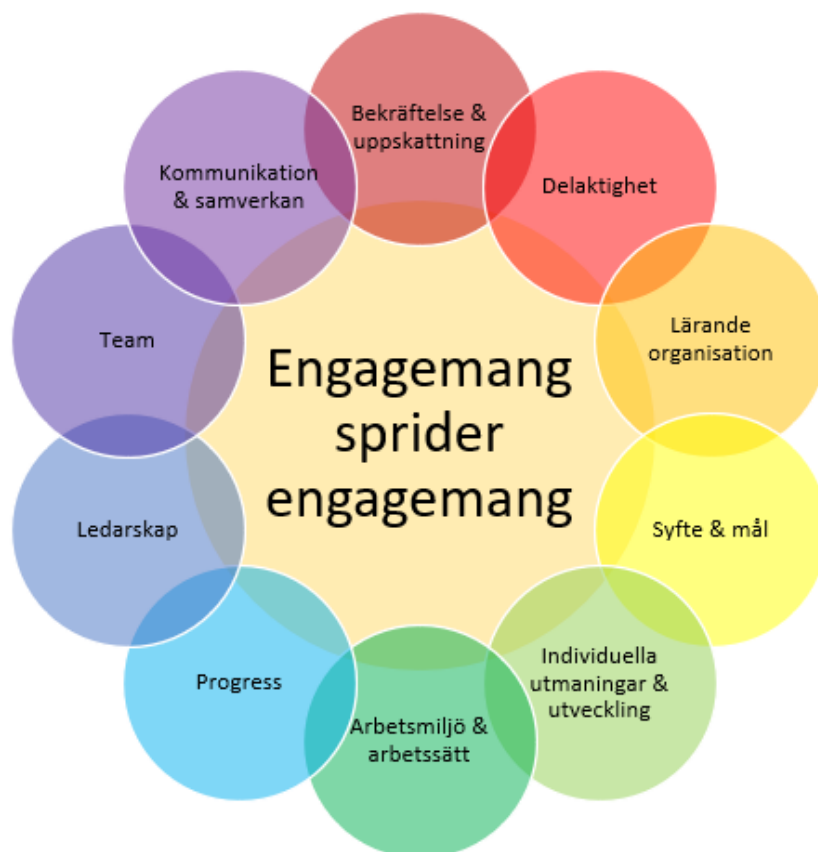
Den största andelen svar på fråga 2 “Vad skulle få dig att inkomma med fler förbättringsförslag” utgjordes av nyckelord inom faktorn Bekräftelse och uppskattning följt av Progress som även utgjorde det mest frekventa nyckelordet för frågan, se följande citat från en av respondenterna: “*Progression i förändringsarbete*”. Sammanräknat upplever 69 % av respondenterna att de inkommer ofta eller kontinuerligt med förbättringsförslag, se figur 4.23 ovan, men endast 4 % av respondenterna upplever att deras förbättringsförslag tas väl om hand och oftast genomförs, se figur 4.24 ovan. Enkätens utfall bekräftar vad Östberg m.fl. (2010) hävdar beträffande att organisationer i alltför stor utsträckning fokuserar på stora idéer och förbiser medarbetares förmåga att bidra frekvent med små idéer. Precis som Kotter och Cohen (2002) funnit utgörs den största utmaningen vid förbättringsarbete av att förändra människors beteenden. Ledningen behöver eliminera hinder och visa ett genuint engagemang för att nå ett framgångsrikt

förbättringsarbete (Kotter, 1996). Även Sörqvist (2004) lyfter vikten av återkoppling och kontinuerlig uppföljning. Nyckelordet beträffande enkelhet stämmer väl överens med Kotters (1996) vanligt förekommande hinder till förbättringsarbete i form av byråkratiska system samt Robinson och Shroeders (2015) nyckelfaktor att införa ett medarbetarstyrt förbättringssystem.

## 6. Slutsatser

*Nedan följer slutsatser utifrån det analyserade resultatet. Avsnittet återknyter till examensarbetets inledning, syfte och frågeställningar och redogör för huruvida författarna anser att frågeställningarna besvarats och syftet uppfyllts.*

Syftet med examensarbetet var att undersöka hur delaktiga och engagerade medarbetare bidrar till förbättringsarbete. Enkätens utfall bekräftade tio faktorer som påverkar medarbetarengagemang: (1) Bekräftelse och uppskattning, (2) Delaktighet, (3) Lärande organisation, (4) Syfte och mål, (5) Individuella utmaningar och utveckling, (6) Arbetsmiljö och arbetssätt (7) Progress, (8) Ledarskap, (9) Team samt (10) Kommunikation och samverkan. Framför allt lyftes vikten av belöning kopplat till bekräftelse och uppskattning. Inom dessa tio faktorer belyste utfallet en tillkommande aspekt; engagemang sprider engagemang, se figur 6.1 nedan.



Figur 6.1 Faktorer som påverkar medarbetarengagemang

För att besvara första forskningsfrågan (“Hur bidrar engagerade medarbetare till förbättringsarbetet?”) konstaterar författarna att engagerade medarbetare bidrar till förbättringsarbetet genom delaktighet, gott medarbetarskap, ett mer frekvent behovsinriktat idéflöde, självledarskap och genom att sprida engagemang i en lärande, idédriven organisationskultur. För engagerade medarbetare är bekräftelse och uppskattning av största vikt, de efterfrågar även att förbättringsarbetet håller progress samt delaktighet i större utsträckning än övriga medarbetare.

Gällande den andra forskningsfrågan (“Hur kan organisationer öka medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbetet?”) drar författarna slutsatsen att samtliga ovan angivna faktorer som ökar medarbetares engagemang ökar även medarbetares delaktighet i förbättringsarbetet. Framför allt krävs att bekräftelse och uppskattning ges och att förbättringsarbetet håller progress. Utöver dessa faktorer lyfts vikten av faktorn Arbetsmiljö och arbetssätt, enkla medarbetarstyrda förbättringssystem behöver införas och medarbetaren tillhandahållas den kunskap som behövs kopplat till förbättringsarbetet. Svaren till båda forskningsfrågorna illustreras nedan i figur 6.2.



Figur 6.2 Nyckeln till överlevnad

För att knyta till uppsatsens titel och den fråga författarna ställde sig själva i uppsatsens inledning kan författarna konstatera, utgående från det resultat och den analys som har gjorts, att nyckeln till överlevnad nås genom engagerade medarbetares bidrag till förbättringsarbetet och de ringar på vattnet deras engagemang skapar.

## 7. Diskussion och framtida forskning

*I detta avsnitt diskuterar författarna valet av metod kopplat till enkätens utformning och bearbetning av data. Därefter diskuteras det erhållna resultatet. Slutligen följer författarnas förslag till framtida forskning inom området.*

### 7.1 Metoddiskussion

#### 7.1.1 Enkätens utformning

De två obligatoriska fritextfrågorna som inledde enkäten utformades med de två forskningsfrågorna som grund, med viss anpassning för att användas som enkät-frågor. Författarna är medvetna om att det kan finnas fler sätt att öka medarbetares delaktighet i förbättringsarbetet än genom att inkomma med fler förbättringsförslag. Inkommer medarbetare med fler förbättringsförslag har dock deras delaktighet i förbättringsarbetet ökat och det är de bakomliggande skälen till denna ökning som omfattas av denna studie.

Svarsalternativen till enkätens flervalsfrågor utformades med Likert-skala som grund. Vid användande av Likert-skala rekommenderar Bryman (2018) användande av omvända svarsalternativ för att minska risken för skeva svar. Sett till antalet respondenter bedömdes risken för skeva svar som förhållandevis låg. Författarna valde att istället behålla ordningen i svarsalternativen i syfte att underlätta för respondenterna och analysen. Författarnas avsikt att prioritera etiska överväganden högst, föranledde valet att ej samla in respondenternas e-postadresser till förmån för respondenternas anonymitet. Ett sådant val medför en risk att enkäten besvaras flera gånger av samma respondent, risken bedömdes dock som relativt liten sett till det svarsbortfall som är associerat med enkätutskick.

Författarna valde att även ge personer i ledande position på arbetsplatsen möjligheten att svara på enkäten, trots att det huvudsakliga fokuset var medarbetare och inte chefer. Författarnas val grundades i resonemanget att även dessa personer är medarbetare i viss mån, och ansåg att det skulle vara intressant att se huruvida distinkta skillnader i de inkomna svaren kunde härledas till om respondenten var i en ledande position eller inte, se analys av resultatet i avsnitt 5.1.

Författarna planerade initialt att hålla enkäten öppen i tio dagar och under denna tid skicka ut två påminnelser om enkäten till samtliga mottagare för att ytterligare minska bortfall. Efter första dygnet hade över 100 svar inkommit. Det totala utfallet med 137 respondenter föranledde valet att avstå från att skicka ut påminnelser, då författarna bedömde svarsmängdens rådata som fullt tillräcklig för att fylla studiens syfte.

#### 7.1.2 Databearbetning

De erhållna svaren på enkätens fritextfrågor visade stor variation och genererade 44 nyckelord. I syfte att öka överblickbarheten och möjligheten att dra slutsatser av enkätens utfall valde författarna att summera nyckelorden i ett färre antal faktorer i form av släktskapsdiagram, med stöd av Creswells (2014) rekommendationer för databearbetning vid kvalitativa studier. Vid analys av resultatet lades stor vikt vid bearbetningen från nyckelord till faktorer, för att minska risken att oavsiktligt påverka resultatet genom felaktig summering där vissa faktorer är mer

omfattande än andra. Författarna bedömde dock att risken att påverka resultatet minskade av att författarna analyserade först på egen hand och därefter kvalitetssäkrade varandras arbete. Valet motiverades av att kategorisering av nyckelorden till faktorer gav bättre möjligheter att presentera resultatet och se samband, på detta sätt inkluderades alla nyckelord i resultatet och inte bara de mest frekventa.

## 7.2 Resultatdiskussion

### 7.2.1 Enkätens utfall

I resultatavsnittet kunde det konstateras att alternativsvaren “instämmer delvis” och “instämmer helt” var de svarsalternativ som respondenterna oftast valde, vilket visar på att valet av enkätfrågor utifrån litteraturgenomgången skett förhållandevis i linje med det faktiska utfallet på området. Svarsfrekvensen kan ej fastställas, men författarna har en teori att personer som är positivt inställda till förbättringsarbete troligen väljer att svara på en sådan enkät i högre utsträckning än personer som inte förhåller sig positivt inställda till förbättringsarbete, då de finner ämnet intressant.

Något som författarna uppfattade som väldigt positivt var att ingen respondent svarade att de “aldrig” lämnat in ett förbättringsförslag, alla respondenter har således någon gång försökt förbättra sitt arbete eller sin arbetsplats. Sammanlagt 69 % svarade att de regelbundet inkommer med förbättringsförslag, något som kan tyda på att medarbetarna naturligt är involverade i förbättringsarbetet genom att det finns en låg tröskel för att komma med förbättringsförslag (Sörqvist, 2004). Däremot visar det även att 31 % inkommer sällan eller aldrig med förbättringsförslag eller att de inte reflekterat över det. Likt hur Sörqvist (2004) lyfter att medarbetarna är av största betydelse då det är de som sitter nära verksamheten, kan vi med detta dra slutsatsen att det kan finnas förbättringsförslag som aldrig lyfts eller aldrig når organisationen. Detta kan i sin tur påverka arbetsgivarens förmåga att vara en attraktiv arbetsplats, Ljungberg och Larsson (2012) lyfter särskilt vikten av att den anställdes kompetens och motivation tas tillvara på.

Enligt Gallup (2022) utgör andelen engagerade medarbetare i Sverige endast 21 %. Utfallet i detta examensarbets enkät blev 42 %, alltså dubbelt så högt. Författarna funderade vad detta beror på; finns det kulturella eller geografiska faktorer som spelar in? Eller faktorer såsom policy kring distansarbete och löneförhöjningar som bringar positiva inslag till den anställde? Av de två organisationerna som författarna skickade ut enkäten till har en organisation kontor i Stockholm, samt ett flertal städer i Finland. Enligt Gallup (2022) utgjorde dock andelen engagerade medarbetare i Finland enbart 13 %. Eftersom författarna även delade enkäten på sina sociala medier kan det dessutom finnas respondenter utanför Sverige och Finland. Därmed kan författarna konstatera att den geografiska faktorn ej har spelat en betydande roll för resultatet. Däremot har samma organisation goda möjligheter till distansarbete och hade veckorna före enkätutskicket kommunicerat ut löneförhöjningar i samband med uppdaterat kollektivavtal. Detta bedömer författarna att kan ha påverkat de svarande från just denna organisation.

## 7.2.2 Svartsfördelning kontrollfrågor

Författarna ville se om det fanns ett svarsmönster mellan personer som var i en ledarskapsposition eller inte. 101 eller 74 % av respondenterna uppgav att inte arbetar i en ledarskapsposition, vilket betyder att 36 eller 26 % gör det. Av de i ledarskapsposition uppgav 78 % att deras förbättringsförslag tas väl emot och genomförs oftast, medan enbart 44 % av de som inte är i ledarskapsposition upplevde detsamma. Utfallet är tydligt, men de bakomliggande skälen framgår inte av denna studie. Beror utfallet på att individer i ledarskapsposition genom sin roll tillskansat sig utökad kunskap om förbättringsarbete än de som angivit att de inte arbetar i en ledarskapsposition? Eller behandlas förbättringsförslag annorlunda om det inlämnats av en individ i ledarskapsposition? Både Sörqvist (2010) och Östberg m.fl. (2010) lyfter vikten av en engagerad ledning som uppmuntrar och coachar sina medarbetare att inkomma med förbättringsförslag, då den som är närmast arbetsuppgiften också är den som är bäst lämpad att förbättra den. Utfallet indikerar att det finns förbättringar att önska gällande ledarskap, delaktighet och inkludering - något som även lyfts av citatet från en av respondenterna i enkäten nedan.

*“Jag älskar mitt jobb och de närmsta kollegorna, men chefernas brist på kunskap och lyhördhet gör att man vissa dagar hatar sitt jobb”*

Som tidigare redogjorts i resultatavsnittet var 66 % av de svarande kvinnor och 34 % män, även här ville författarna utreda om det fanns ett svarsmönster mellan dessa respondentgrupper. På påståendet “jag känner mig engagerad på jobbet” svarade 79 av de 91 svarande kvinnorna och 35 av de 46 svarande männen att de instämde helt eller delvis. Med detta kan vi konstatera att 87 % av de svarande kvinnorna, och 76 % av de svarande männen känner sig engagerade på sin arbetsplats och i sitt dagliga arbete. Även om fler kvinnor än män uppgav att de känner sig engagerade, kan författarna inte dra några slutsatser att kön påverkar huruvida individen är engagerad eller inte. Däremot kan författarna konstatera att sammanlagt 83 % svarade att de känner sig engagerade på jobbet, vilket med stöd i Sörqvist och Bergendahl (2021) visar att medarbetarna har ett intresse och en vilja att påverka den nuvarande arbetssituationen eller verksamheten, samt att intresset kopplar till medarbetarens egna tankar och värderingar. På frågan “hur ofta inkommer du med förbättringsförslag på jobbet?” svarade 61 av de 91 svarande kvinnorna, och 33 av de 46 svarande männen att de ofta eller kontinuerligt gör det. Med detta kan författarna konstatera att 67 % av de svarande kvinnorna, och 72 % av de svarande männen inkommer ofta eller kontinuerligt med förbättringsförslag till sin arbetsplats. Inte heller för denna fråga kan författarna dra några slutsatser att kön påverkar hur ofta individen inkommer med förbättringsförslag, även om fler män än kvinnor uppgav att de ger förbättringsförslag ofta eller kontinuerligt.

De åldersgrupper som blev tillfrågade var som tidigare nämnt under 30 år, 30–44 år, 45–54 år, 55 år och över. Det var svårt att se ett tydligt mönster i skillnader eller likheter i svaren beroende på respondenternas ålder. Detta kan bero på att det inte framgår hur länge personerna har jobbat i sin roll eller i organisationen, vilket kan ha påverkan på svaren oavsett ålder. En 30-åring kan ha arbetat i organisationen i 10 år, på samma sätt kan en 55-åring arbetat i ett år. Det som däremot var tydligt att se var att för samtliga åldersgrupper var förbättringsarbetet viktigt då

samtliga respondenter svarade "instämmer helt" eller "instämmer delvis". Detta kopplar författarna till några av de faktorer som Sörqvist (2004) tar upp för ett lyckat förbättringsarbete, såsom ett genuint engagemang från ledning och medarbetare, kontinuerlig uppföljning, samt resultat- och kundfokus med ett tydligt mål, och utfallet antyder att dessa faktorer gäller oavsett ålder, kön och position.

### 7.2.3 Motivation

De respondenter vars svar i enkäten var genomgående låga indikerar missnöje och författarna kopplar detta till Herzbergs motivations- och hygienfaktorer (Bergman & Klefsjö, 2020). Fritextsvaren kopplade till de som svarat "instämmer inte alls" på frågan huruvida de känner sig engagerade på jobbet, utgjordes av nyckelorden påverkansmöjlighet, utveckling och uppskattning samt ledarskap, se följande citat från två respondenter: "*Om jag fick göra det jag önskade*", "*Positivt bemötande av chefen*". Författarna anser att utfallet kan antyda att dessa faktorer utgör hygienfaktorer. De låga svaren indikerar att de organisationer som respondenterna är anställda vid kan behöva se över sina motivationsfaktorer och hygienfaktorer, för att öka trivseln och minska missnöjet. Författarna drar även paralleller till Maslows behovspyramid, där det trygghet, gemenskap och självkänsla förekommer före det självförverkligande behovet som återfinns i toppen av pyramiden (Sörqvist, 2004). Kan utfallet antyda att vissa faktorer behöver tillgodoses före andra? Behöver exempelvis "jaget" vara uppfyllt före "laget"? Det framkom inget tydligt samband mellan fritextsvar som innehöll individuella faktorer och låg instämmandegrad i alternativfrågorna. Utfallet kan tolkas som att individer som lyfter nyckelord som exempelvis belöning befinner sig på högsta nivån i pyramiden och således är nöjda med andra behov som redan uppfyllts på tidigare nivåer.

### 7.2.4 Engagerade medarbetare

Enligt 20/60/20-regeln är 20 % av medarbetare positiva till förändring, 20 % negativt inställda och resterande 60 % neutrala (Javorski & Pitera, 2015). Enkätens utfall visade på en fördelning där andelen "Instämmer inte alls" utgjordes av 3 %, andelen "Instämmer helt" utgjordes av 32 % och övriga svarsalternativ utgjorde 65 %. Fördelningen var nästan likadan även om endast utfallet för frågorna kopplade till förbättringsarbete inkluderas. Denna fördelning kan tyda på att andelen neutrala medarbetare följer 20/60/20-regeln, däremot visar enkätens utfall på ett betydligt lägre utfall av medarbetare som är negativa till förändring än vad regeln medger. Om även svarsalternativet "Instämmer inte" inkluderas till medarbetare som är negativt inställda till förändring nås en fördelning som bättre motsvarar regeln, men ändå ett väsentligt lägre utfall sett till andel medarbetare negativa till förändring: 13/55/32 % respektive 11/54/35 %. Utfallets fördelning samt det faktum att samtliga respondenter angivit att de någon gång inkommit med ett förbättringsförslag, anser författarna bekräftar vad Sörqvist (2004) funnit om att ingen människa är emot en förbättring samt Östberg m.fl. (2010) och Bergman och Klefsjö (2020) angivelse om att det finns en inre drivkraft som motiverar medarbetare att inlämna idéer främst i syfte att se dem förverkligas och inte främst utifrån belöningar kopplade till yttre motivation.

Så hur ska vi få de 60 % att bli positiva? En fråga som författarna i efterhand tycker hade varit intressant att fråga i enkäten är "vad är din inställning till förändring?". Som nämnt i

inledningen används eNPS som ett effektivt verktyg för att få in feedback från de anställda (Dinesh & Rajasekaran, 2018) - författarna reflekterar över om det finns det någon gemensam nämnare mellan anställda som upplever att de inte är positivt inställda till förändring och organisationer som inte använder sig av eNPS eller inte använder dess fulla potential. Dinesh & Rajasekaran (2018) menar att eNPS bygger lojalitet från de anställda, tar hänsyn till de anställdas åsikter vilket skapar ett kontinuerligt lärande och ständigt förbättringsarbete och hjälper organisationen att förstå sina behov.

### 7.3 Förslag till framtida forskning

Vid fortsatt forskning på området föreslår författarna fortsatt forskning om belöning kopplat till förbättringsarbete, då enkäten visade att medarbetare vill bli belönade för att de ska känna sig mer engagerade på arbetsplatsen och som en morot för att komma med fler förbättringsförslag. Forskning finns på detta område och har i viss mån berörts inom ramarna för denna studie. Östberg m.fl. (2010) har funnit att det sällan är ekonomisk ersättning som motiverar medarbetare att lämna in idéer, vilket stöds i denna studies svarsfördelning i utfallet, se ovan avsnitt 7.2.4. Nyckelordet “belöning” avser i denna studie ekonomisk belöning, såsom bonus eller högre lön. Det faktum att nyckelordet “belöning” var mest frekvent förekommande kopplat till engagemang lyfter frågor kopplat till de bakomliggande skälen till ett sådant utfall. Finns hygienfaktorer som inte uppfyllts? Är det verkligen belöningen som efterfrågas eller kan denna efterfrågan utgöra “symptom” snarare än orsak?

Som nämnts ovan kunde det även vara intressant att undersöka vilken effekt eNPS användning har på de anställdas upplevelse och på sikt även motivation och delaktighet. Finns det en gemensam nämnare mellan organisationer som inte använder eNPS och medarbetare som är negativt inställda till förändring? Och om så, om de anställda har ett forum eller verktyg att uttrycka sina åsikter och feedback (gärna anonymt) - hur långt räcker det för att de anställda ska känna sig sedda? Är det viktiga att de anställda känner sig sedda och hörda, eller att förändringen sker - något som inte alltid är möjligt?

En annan intressant aspekt gällande eNPS och 20/60/20-regeln som författarna gärna skulle se framtida forskning kring är eventuell problematik i att de neutrala/passiva medarbetarna enligt eNPS ej tas i åtanke när eNPS beräknas, utan enbart positiva/promoters samt negativa/kritiker. Ur en 20/60/20-regels synvinkel kunde dessa 60, det vill säga neutrala/passiva ses som så kallade “low hanging fruits”. Genom att fokusera på denna grupp och omvandla dessa till positiva/promoters kan det potentiella resultatet således bli 80/20 där 80 är positiva/promoters och 20 negativa/kritiker - i stället för nuvarande beräkning där det potentiella resultatet således bli 40/60.

Författarna föreslår även framtida forskning av de bakomliggande skälen till att personer i ledarskapsposition upplever att deras förbättringsförslag tas om hand och genomförs i högre utsträckning än de som angivit att de inte är i ledarskapsposition, se avsnitt 7.2.2. Upprättar dessa personer bättre förbättringsförslag eller är organisationer helt enkelt bättre på att ta tillvara på förbättringsförslag som upprättats av personer i ledarskap? Om så, varför?



Slutligen efterfrågas framtida forskning beträffande faktorer för medarbetarengagemang, kopplat till Maslows behovspyramid enligt resonemang ovan i avsnitt 7.2.3 och även kopplat till hur engagemang sprider engagemang till andra enligt analys och slutsats. Vilken effekt kan en sådan spridning uppnå och hur kan organisationer bättre ta vara på en sådan spridning samt medarbetarengagemang?

## Referenser

- Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J-L., Shafiq, H. (2012, Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*. 31(8), 764-782.  
<https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Almir, A. (2012). *Standardiserat arbetssätt för kunskapsprocesser: - En fallstudie på en prototypverkstad*. [Examensarbete, Kungliga Tekniska Högskolan]. DiVA. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:541714>
- Bell, J. & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. (5., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Berglund, R. (2010). *Engagemang efterfrågas: hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. (Sjätte upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Brajer-Marczak, R. (2014). Employee engagement in continuous improvement of processes. *Management*. 18(2), 88-103.  
<https://doi.org/10.2478/manment-2014-0044>
- Brkljač, M., Lukić-Nikolić, J., Mirkovic, V. (2021). Engaged employees as leaders in workplace innovation. *Ekonomiski Signali*. 16(2), 11–22.  
<https://doi.org/10.5937/ekonsig2102011L>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Tredje upplagan). Stockholm: Liber.
- Chakraborty, T. & Ganguly, M. (2019). Crafting Engaged Employees Through Positive Work Environment: Perspectives of Employee Engagement. *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations*. 180-198.  
<https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7799-7.ch011>
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (4th ed.) Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Davies, A. (2023). *Divergent thinking approaches on team-based problem-solving*. ResearchGate.  
[https://www.researchgate.net/publication/369246015\\_Divergent\\_thinking\\_approaches\\_on\\_team-based\\_problem-solving](https://www.researchgate.net/publication/369246015_Divergent_thinking_approaches_on_team-based_problem-solving)
- Dinesh, N. & Rajasekaran, N. (2018). Impact of employee net promoter score in organisational growth. *IJRAR –International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5 (4), 420–424.

[https://www.researchgate.net/publication/330103327\\_IMPACT\\_OF\\_EMPLOYEE\\_NET\\_PROMOTER\\_SCORE\\_IN\\_ORGANISATIONAL\\_GROWTH#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/330103327_IMPACT_OF_EMPLOYEE_NET_PROMOTER_SCORE_IN_ORGANISATIONAL_GROWTH#fullTextFileContent)

Finansdepartementet. (2022). *Svantesson – Utdragen lågkonjunktur står för dörren*. Hämtad från:

<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2022/12/svantesson-utdragen-lagkonjunktur-star-for-dorren/>

Gallup Inc. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications, Inc.

Hallin, A., Olsson, A. & Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

Herold, D.M., Fedor D.B., & Caldwell S.D. (2007). Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change. *Journal of Applied Psychology*. 92(4), 942–951.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.942>

Hjerpe, M. (2018). *Helahuma hypnosblogg*. Hämtad från:

<https://www.helahuma.se/hypos/blogg/dina-6-kanslomassiga-behov-och-maslows-behovstrappa/>

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Ejlertsson, G. (2019). *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik*. (Fjärde upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Javorski, P. & Pitera, M. (2015). The 20-60-20 Rule. *Discrete and Continuous Dynamical Systems - Series B*. 21(4), 1149–1166.

<https://doi.org/103934/dcdsb.2016.21.1149>

Kanbanize. (2023). What Is Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle? Hämtad från:

<https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle>

Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002). *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. & Rathgeber, H. (2006). *Our iceberg is melting: changing and succeeding under any conditions*. London: Macmillan.

- Liker, J.K. (2022). *The Toyota way: 14 ledningsprinciper för Lean i världsklass*. (Andra upplagan). Stockholm: Liber.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: [varför - vad - hur?]*. (2., kraftigt omarb. och utök. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Leonard, H. S., & Freedman, A. M. (2000). From scientific management through fun and games to high performing teams: A historical perspective on consulting to team-based organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(1), 3–19.  
<https://doi.org/10.1037/1061-4087.52.1.3>
- Medina, R. (2019). Hur skapar vi engagerade medarbetare? *Svenska Dagbladet*. Hämtad från: <https://www.svd.se/a/EWEpjo/hur-skapar-vi-engagerade-medarbetare>
- Mohamed, S.S. & YuanJian, Q. (2008). The Impact of the Organizational Culture on the Implementation of TQM Programs. *2008 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*. 4.  
<https://doi.org/10.1109/CCCM.2008.303>
- NE Nationalencyklopedin AB. (2023). *Företagskultur*. Hämtad från: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/företagskultur>
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2021). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (Upplaga 4). Stockholm: Liber.
- Robinson, A.G. & Shroeder, D.M. (2015). Employee engagement that works: Continuous improvement in New Brunswick. *The Journal of Government Financial Management*. 64(3), 18.  
<https://web-p-ebshost-com.proxybib.miun.se/ehost/resultsadvanced?vid=8&sid=7b2c78bf-8e9e-4adf-879f-f9728944c139%40redis&bquery=continuous+improvement+AND+employee+engagement&bdata=JmRiPWJ0aCZ0eXBIPTEmc2VhcmNoTW9kZT1BbmQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI>
- Robinson, A.G., Shroeder, D.M. & Östberg, L. (2017, 1 december). How leaders can create policies that actually work. *The Journal of Government Financial Management; Alexandria*. 66(4), 36–41.  
<https://web-p-ebshost-com.proxybib.miun.se/ehost/resultsadvanced?vid=2&sid=7b2c78bf-8e9e-4adf-879f-f9728944c139%40redis&bquery=louise+%c3%b6stberg&bdata=JmRiPWJ0aCZ0eXBIPTEmc2VhcmNoTW9kZT1BbmQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI>
- Schein, E.H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. (Fifth edition). Hoboken: Wiley.

Sten, L-M., Ingelsson, P., Bäckström, I., Häggström, M. (2021). Improving Team Collaboration in Patient Transfer Processes by Co-Workers' Perceptions and Suggestions. *Quality Innovation Prosperity*. 25(2), 1–18.

<https://doi.org/10.12776/qip.v25i2.1559>

Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar: en bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och Sex Sigma*. Lund: Studentlitteratur.

Sörqvist, L. & Bergendahl, M. (2021). *Lean: processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden*. (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2022). Refining Employees' Engagement by incorporating Self-Directedness in Training and Work Environments. *ECMLG*.

<https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.870>

Östberg, L., Robinson, A.G. & Schroeder, D.M. (2010). *Små idéer - stora resultat: en bok om kreativitet, motivation och konkurrenskraft*. Stockholm: SIS förlag.

# Bilagor

## Bilaga 1: Alternativfrågorna i enkäten

	1. Instämmer inte alls	2. Instämmer inte	3. Varken instämmer eller instämmer inte	4. Instämmer delvis	5. Instämmer helt
Jag upplever att min arbetsgivare har förtroende för mig	2	4	12	43	76
Jag upplever att min organisations mål är tydligt	8	13	21	67	28
Jag upplever att mitt eget och organisationens mål är i linje	2	13	29	74	19
Vid förändringar kommuniceras syftet och vad förändringen kan leda till tydligt till mig	6	31	23	57	20
Mina ledare delegerar i lagom utsträckning	2	18	26	60	31
Mina ledare uppmuntrar självledarskap	4	12	14	46	61
Min organisation tillåter misstag i syfte att lära sig	3	11	22	56	45
Min organisation uppmuntrar mig att prova på nya vägar	4	21	31	45	36
Mina uppdrag och arbetsuppgifter utmanar mig i lagom stor utsträckning	2	16	15	56	48
Min organisation tillhandahåller den kompetensutveckling jag behöver	11	24	21	52	29
Jag upplever att min insats på jobbet gör skillnad	0	8	12	55	62
Jag känner mig engagerad på jobbet	2	8	13	57	57
Förbättringsarbete är viktigt för mig	0	0	5	30	102
Jag upplever att förbättringsarbete är viktigt på min organisation	2	13	16	55	51
De förbättringsförslag jag inkommer med tas väl om hand och genomförs oftast	8	22	34	67	6
	<b>1. Aldrig</b>	<b>2. Sällan</b>	<b>3. Inte reflekterat över</b>	<b>4. Ofta</b>	<b>5. Kontinuerligt</b>
Hur ofta inkommer du med förbättringsförslag på jobbet?	0	16	27	61	33
	<b>Man</b>	<b>Kvinna</b>	<b>Annat</b>	-	-

Hur identifierar du dig?	46	91	0	-	-
	<b>Under 30 år</b>	<b>30-44 år</b>	<b>45-54 år</b>	<b>55 år och över</b>	-
Vilken åldersgrupp tillhör du?	11	50	39	37	-
	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>	-	-	-
Är du i en ledande position på din arbetsplats?	36	101	-	-	-

## Bilaga 2: Informationsbrev

### **Enkätundersökning: Potentialen med delaktiga och engagerade medarbetare**

Denna enkät är en del av examensarbetet "Nyckeln till överlevnad - potentialen med delaktiga och engagerade medarbetare" på magisterprogrammet inom området för kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet.

Studiens övergripande syfte är att undersöka hur delaktiga och engagerade medarbetare bidrar till förbättringsarbete. Enkäten riktar sig till dig som är yrkesverksam. Utgå från din nuvarande arbetsplats eller senaste om du ej är anställd för närvarande.

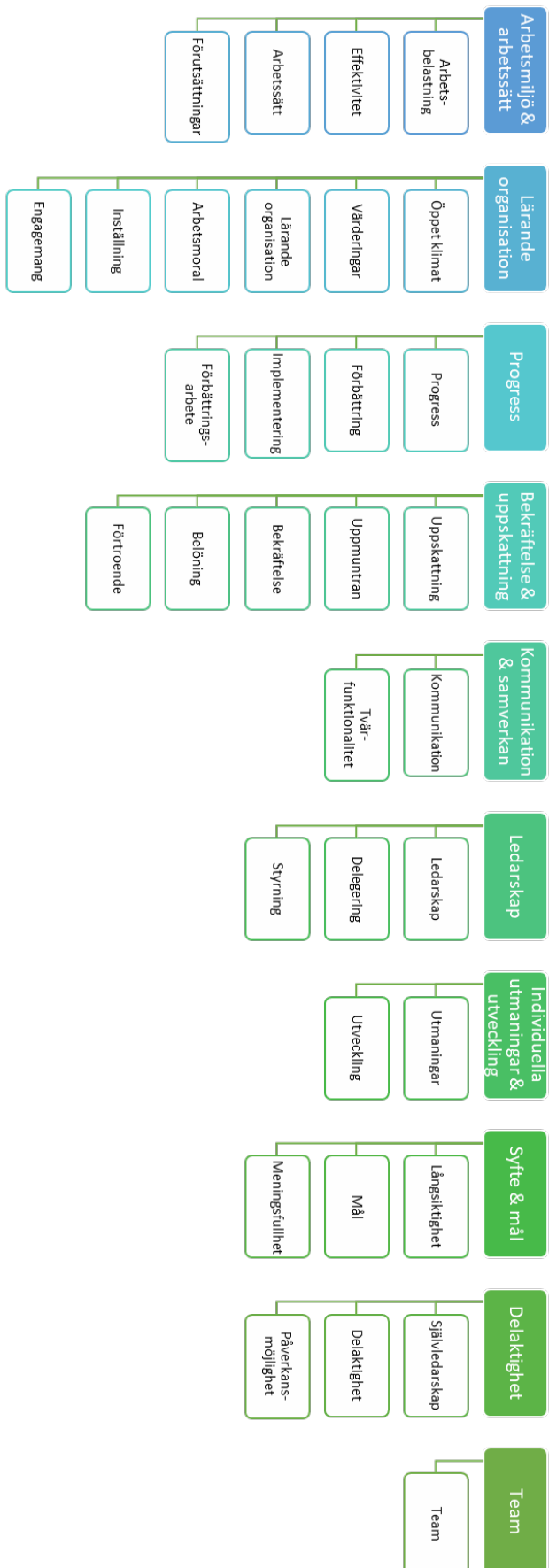
Deltagandet är frivilligt samt anonymt och kopplar ej till någon specifik arbetsplats eller organisation. Du kan när som helst välja att avsluta din medverkan. Enskilda svar kommer ej att kunna spåras till individ, utan resultatet från enkäten sammanställs i sin helhet och används endast för vidare analys i examensarbetet. Inkomna svar kommer vid terminens slut att raderas. **Enkäten tar cirka 3 minuter att genomföra. Enkäten stänger 31 mars 23.59.**

Vid eventuella frågor kontakta Rebecca Nordenström ([reno2100@student.miun.se](mailto:reno2100@student.miun.se)) eller Emilie Sjöstedt ([emsj1200@student.miun.se](mailto:emsj1200@student.miun.se)).

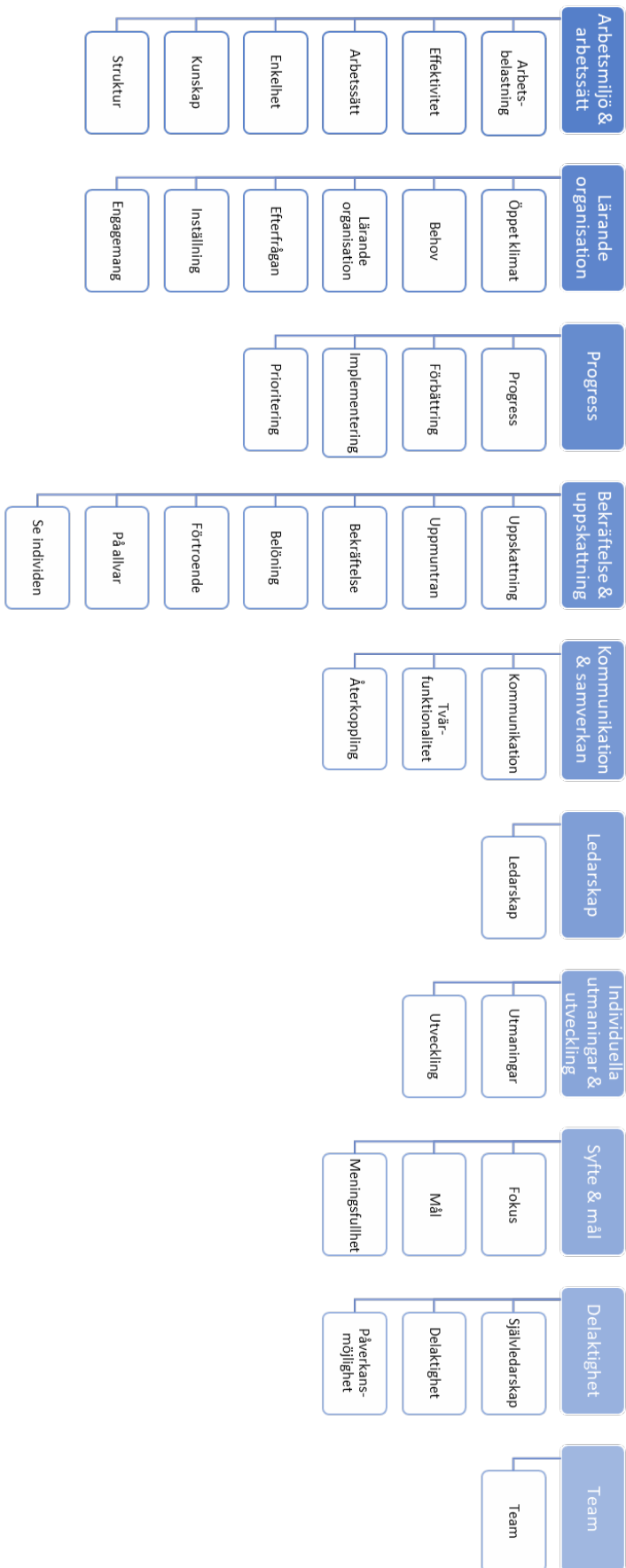
Stort tack!



Bilaga 3: Släktskapsdiagram faktorer som påverkar medarbetarengagemang



Bilaga 4: Släktskapsdiagram faktorer som ökar medarbetares deltagande i förbättringsarbetet



# Publiceringsvillkor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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