Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

Från fina ord på papper till systematisk användning av värderingar

En fallstudie av hur värderingar för kvalitetskultur kan integreras i verksamheten

Marie Junéll

Examensarbete
Huvudområde: Kvalitetsledning
Högskolepoäng: 15hp
Termin/år: Vårtermin 2021
Handledare: Pernilla Ingelsson
Examinator: Kristen Snyder
Kurskod/registreringsnummer: KA005A
Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Förord

Förord. Det skulle kanske vara mer korrekt att skriva slutord eftersom dessa ord sätter punkten för den upptäcktsresa som jag gjort under de senaste två åren. Det har varit en lärorik och spännande färd men stundtals också en utmanande sådan då jag pusslat ihop heltidsarbete med studier på halvfart och vardagsliv med familjen. Tack mina killar för det fantastiska stöd ni visat!

Skulle jag summera resan med några få ord, så är de orden nyfikenhet, inspiration och tacksamhet. Jag sökte till utbildningen i kvalitets- och ledarskapsutveckling för att få en bättre helhetssyn och förståelse för de teorier, metoder och verktyg som utgör kvalitetsutvecklingens fascinerande värld. Redan under första terminen kände jag att många tidigare obesvarade frågor och bitar föll på plats tack vare utbildningens grundläggande upplägg. Jag har verkligen uppskattat att utbildningen byggts upp kring de värderingar som karaktäriserar offensiv kvalitetsutveckling, och dessa värderingar blev sedan också utgångspunkten för denna studie.

När jag i början av detta examensarbete skulle välja ett fall för studien och i anslutning till det tog del av ceremonin där Mimer fick ta emot Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) kände jag sådan inspiration, intresse och nyfikenhet att det blev självklart att kontakta dem för att höra om de ville medverka vid denna fallstudie. Jag fick ett positivt svar omgående och sedan dess har kontakten och intervjuerna präglats av öppenhet och engagemang, något som jag tackar er för. Domarkommittén för USK kallade er för förebilder och jag kan bara instämma.

Jag vill avslutningsvis tacka dig Pernilla för ditt stöd, dina coachande frågor och de diskussioner som du som handledare haft med mig under hela detta arbete.

Därmed är det dags att sätta den där sista punkten och avsluta denna resa. Men det är ju ingalunda en slutdestination, det är snarare så att det är en ny resa som börjar nu och därmed blir detta ett förord i alla fall.

Oskarshamn, maj 2021

Marie Junéll

Sammanfattning

Allt snabbare förändringar i samhället ställer krav på att organisationerna hänger med i dessa förändringar; att de anpassar sig och utvecklar sig för att bibehålla sitt existensberättigande. Ett sätt att möta dessa utmaningar kan vara att arbeta med offensiv kvalitetsutveckling som karaktäriseras av kulturen och de värderingar den bygger på samt systemsynen. Syftet med studien var att undersöka hur denna typ av värderingar kan integreras i verksamheten.

Vid studien tillämpades kvalitativ forskningsmetod med abduktiv slutledning. Studien utformades som en enfallstudie och datainsamling skedde genom semistrukturerade intervjuer, dokumentstudier samt studier av audiovisuella data.

Resultatet visade att värderingar för kvalitetskultur kan integreras i organisationens egen värdegrund samt policys samt att värderingar kan kopplas ihop med visionen. Värderingarna kan vidare levandegöras i organisationen genom en uppsättning av arbetssätt och verktyg. Studien visade även att värderingar för kvalitetskultur kan integreras i verksamheten i olika faser.

Nyckelord: Kvalitetsutveckling, kvalitetskultur, värderingar, integrering, arbetssätt, verktyg

Summery

Increasingly rapid changes in society mean that organizations need to constantly adapt and develop, this is central to their continued existence. One way to meet these challenges can be to implement and apply Total Quality Management that is characterized by the culture and the values on which it is based, as well as the system view. The purpose of the study was to investigate how this type of values can be integrated into the organizations.

The study applied a qualitative research method with abductive approach. The study was designed as a single case study and data collection took place through semi-structured interviews, document studies and studies of audiovisual data.

The results showed that values for quality culture can be integrated into the organization's own core values and policies, and that values can be linked to the vision. The values can also be brought to life in the organization through a set of working methods and tools. The study also showed that values for quality culture can be integrated into the organizations in different phases.

Keywords: Total quality management (TQM), quality culture, values, integration, working methods, tools

Innehåll

1 Introduktion 6
1.1 Bakgrund 6
1.2 Syfte 8
1.3 Forskningsfrågor 8
2 Teoretisk referensram 9
2.1 Kvalitet och kvalitetsteknikens utveckling 9
2.2 Systemsyn inom kvalitetsutveckling 10
2.3 Organisationskultur 11
2.4 Värderingar för kvalitetskultur 12
2.5 Modeller för kvalitetsledning och -utveckling 16
3 Metod 18
3.1 Arbetsprocessen 18
3.2 Vetenskapliga utgångspunkter 19
3.3 Forskningsansats och vetenskapsideal 19
3.4 Fallstudie som forskningsdesign 20
3.5 Metod för datainsamling och analys 21
3.6 Förförståelse 22
3.7 Validitet och reliabilitet 23
3.8 Etiska aspekter 23
4 Empiri 24
4.1 Fallet för studien 24
4.2 Värderingar, arbetssätt och verktyg 26
5 Analys 40
6 Slutsatser 46
7 Diskussion 47
7.1 Resultatdiskussion 47
7.2 Bidragsdiskussion 51
7.3 Metoddiskussion 52

7.4 Förslag till vidare forskning 53

8 Referenser 54

9 Bilagor 59

Bilaga 1: Värderingar för kvalitetskultur 59

Bilaga 2: Informationsbrev till respondenter 60

Bilaga 3: Intervjuguide 61

Bilaga 4: Släktskapsdiagram 62

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Det ligger en del tänkvärt i talesättet *den som slutar bli bättre, slutar snart att vara bra*. Allt snabbare förändringar i samhället ställer krav på att organisationerna hänger med i dessa förändringar; att de anpassar sig och utvecklar sig för att bibehålla sitt existensberättigande. Digitalisering, kortare produktlivscykler och ökad global konkurrens utgör exempel på denna typ av förändringar (Bergman & Klefsjö, 2020). Andra högst aktuella faktorer som ställer krav på anpassning och utveckling är den pågående Covid-19-pandemin och Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling.

Olika organisationer väljer att angripa dessa utmaningar på olika sätt och med varierande framgång. Ett framgångsrecept kan vara att arbeta med kvalitetsutveckling. Studier visar att kvalitetsutveckling, rätt tillämpad, leder såväl till ökad kundtillfredsställelse som bättre lönsamhet (Hansson & Eriksson, 2002; Hendricks & Singhal, 1997; Hendricks & Singhal, 1999). Men det finns även studier som visar att kvalitetsinitiativ mer eller mindre misslyckats (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2006; Dale et al, 1997). Vad innebär det då att tillämpa eller att arbeta med kvalitetsutveckling på rätt sätt?

Traditionellt sett har mycket fokus inom kvalitetstänkandet hamnat på olika arbetssätt och verktyg (Hellsten & Klefsjö, 2000; Sörqvist, 2004; Liker 2009). Statistisk processtyrning, styrdiagram, förbättringsgrupper och Six Sigma utgör exempel på arbetssätt och verktyg som varit populära under olika perioder (ibid.). Att fokus just hamnat på arbetssätt och verktyg kanske inte är så konstigt med tanke på hur kvalitetsteknikens utveckling sett ut. I början av 1900-talet dominerades kvalitetstänkandet av ett produktperspektiv, där man kontrollerade färdiga produkter för att detektera defekta sådana. Fokus flyttades succesivt till ett processperspektiv och vidare till ett systemperspektiv, där Total Quality Management (TQM) utgör ett koncept som syftar till kontinuerlig kvalitetsutveckling i ett större perspektiv och erkänner relationerna mellan ledarskap, medarbetare, processer, kundnöjdhet och affärsresultat (Weckenmann et al, 2015). Fundin et al (2020) konstaterar att kvalitetsledning har visat en imponerande förmåga att utvecklas som svar på organisationernas sammanhang och skiftande behov.

Offensiv kvalitetsutveckling har stora likheter med TQM men har anpassats till den svenska kulturen (Bergman & Klefsjö, 2020). ”Det som karaktäriserar offensiv kvalitetsutveckling är kulturen och de värderingar den bygger på samt systemsynen” (ibid. s. 482). Offensiv kvalitetsutveckling bildar alltså en helhet som består av en uppsättning värderingar samt arbetssätt och verktyg som stöttar dessa värderingar, så att de blir en del av kulturen i syfte att åstadkomma ökad kundtillfredsställelse med lägre resursåtgång (ibid.).

De värderingar som ingår i offensiv kvalitetsutveckling benämns som hörnstenar och är: sätt kunderna i centrum, utveckla ett engagerat ledarskap, skapa möjlighet för alla att vara delaktiga, arbeta med processer, basera beslut på fakta samt arbeta ständigt med förbättringar (Bergman och Klefsjö, 2020).

Vikten av ett helhetsperspektiv, dvs att inte bara fokusera på arbetssätt och verktyg utan också värderingar för att skapa en kultur för hållbar kvalitetsutveckling, är något som kommit att betonas allt mer (Ingelsson, 2013; Lagrosen & Lagrosen, 2019). Studier har också visat en statistisk korrelation mellan användning av kvalitetsvärderingar och framgångsrik kvalitetsutveckling (Lagrosen & Lagrosen, 2005). Det finns även studier som visar att en orsak till att organisationer misslyckas med att skapa effektiv kvalitetsutveckling är ett för stort fokus kring just verktyg; att man inte ser kvalitetsutveckling som en helhet med syfte att skapa en kvalitetskultur (Ingelson et al, 2010; Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2006).

På liknande sätt anför Liker (2009), som studerat Toyota i 20 år, att Toyotas årtionden långa framgångar grundar sig i en helhetssyn som bygger på deras långsiktiga principer och värderingar som kompletteras av metoder och verktyg. Liker menar vidare att många företag har försökt kopiera Toyotas framgångar genom att använda sig av några av verktygen i stället för att fördjupa sig i ledningsfilosofin bakom. ”The Toyota Way innebär en mycket djupare och mer genomträngande kulturell förändring än de flesta företag ens kan föreställa sig”, menar han (Liker, 2009, s.29). Brown (2013) menar på motsvarande sätt att om man inte adopterar principerna först, är det osannolikt att arbetssätt och verktyg kommer att ha någon längre livslängd.

Shahin och Dabestani (2011) delar in TQM in i mjuka och hårda faktorer, där de mjuka faktorerna omfattar ledningsprinciper och är relaterade till kulturen och människorna. De hårda faktorerna består av arbetssätt och verktyg så som exempelvis statistisk processtyrning och problemlösning. Forskarna anför att för att implementera TQM på ett effektivt sätt bör organisationerna ägna mer uppmärksamhet vid de mjuka faktorerna. Likande uppdelning används av Calvo-Mora et al (2014), vars forskning visar att kvalitetskultur har en avgörande betydelse för effektiviteten av kvalitetsledning och för resultaten.

När Eriksson et al (2016) undersökte vilka som är de viktigaste kvalitetsrelaterade utmaningarna som svenska organisationer har att hantera, fann de att en av viktigaste utmaningarna är just att skapa en kultur för ständig förbättring. Att det finns värderingar och beteenden som är centrala för kvalitetskultur samt hur man kan mäta och utveckla kvalitetskultur utgör exempel på relaterade fenomen som belysts i olika studier (ex Cronemyr et al 2017; Ingelsson et al 2018).

Hur kan då organisationer integrera kvalitetsvärderingar i sin verksamhet för att därigenom utveckla en kvalitetskultur som leder till en hållbar kvalitetsutveckling och hjälper dem att möta skiftande utmaningar?

Fundin et al (2018) skriver att trots att organisationerna har använt sig av Quality Management-verktyg under många år, finns det få studier om kvalitetsvärderingarnas roll och hur de påverkar verktygen. Av denna anledning, bör framtida forskning undersöka hur dessa värderingar kan integreras i organisationer på ett bättre sätt, menar forskarna (ibid.).

I sin bok *Sveriges bästa verksamheter*, som sammanfattar flera års forskning och erfarenhet, identifierar Henrik Eriksson ett antal principer (värderingar) som ständigt vägleder Sveriges bästa verksamheter (Eriksson, 2019). Han belyser var och en av principerna och skriver vidare att ”I en bra verksamhet hänger alla delar ihop på ett naturligt sätt. Vision, värderingar, mål, mått, verksamhetsidé, processer, arbetssätt och förbättringar kompletterar varandra och harmoniserar över alla funktioner, och enheter” (ibid., s. 66).

Ja, frågan tål att upprepas; hur kan organisationer integrera dessa värderingar i sin verksamhet. Finns det goda exempel på detta?

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur kvalitetsvärderingar kan integreras i verksamheten för att därigenom utveckla en kvalitetskultur som leder till en hållbar kvalitetsutveckling och hjälper organisationer att möta skiftande utmaningar.

1.3 Forskningsfrågor

1. Hur använder organisationer kvalitetsvärderingar i sin verksamhet?

2. Hur påverkar implementering av kvalitetsvärderingar organisationers arbetssätt och verktyg?

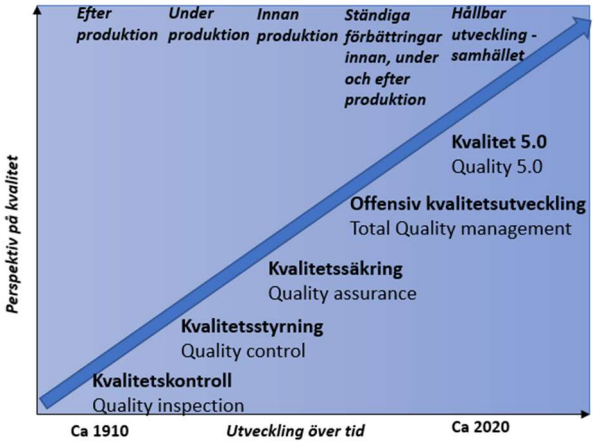
2 Teoretisk referensram

2.1 Kvalitet och kvalitetsteknikens utveckling

Kvalitet som begrepp och kvalitetsteknik som område har tagit olika uttryck under årens lopp. Det existerar inte en allmängiltig definition av kvalitet men den allmänna uppfattningen har en längre tid varit att ”kvalitet hos en produkt är förmågan att tillfredsställa kundernas behov och förväntningar” (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 24). Bergman och Klefsjö (ibid.) menar att för att skapa trogna kunder behöver organisationen skapa lösningar som kunden inte förväntar sig utan överraskar kunden på ett positivt sätt (ibid.). Av den anledningen utvidgar de definitionen och anger att ”Kvaliteten på en produkt är dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar” (ibid. s. 24).

Bergman och Klefsjö (2020) beskriver kvalitetsområdets utveckling med fyra faser som bygger vidare på varandra. I början av 1900-talet dominerades kvalitetsarbetet av en mer defensiv verksamhet, kvalitetskontroll, där man kontrollerade färdiga produkter för att detektera defekta dito. Med hjälp av nästa utvecklingssteg, kvalitetsstyrning av tillverkningsprocesser, försökte man styra processen för att undgå att producera defekta produkter. Kvalitetssäkring i sin tur utgjorde ett koncept för att redan före produktion skapa förutsättningar att undvika fel med stöd av ett kvalitetsledningssystem. Vid denna tid tillkom även den första utgåvan av den internationella kvalitetsledningsstandarden ISO 9000. Kvalitetsutveckling intog ett integrerat systemperspektiv på kvalitet. Kvalitetsutveckling handlar om att ständigt arbeta med förbättringar och omfattar aktiviteter inom samtliga beskrivna utvecklingssteg (ibid.).

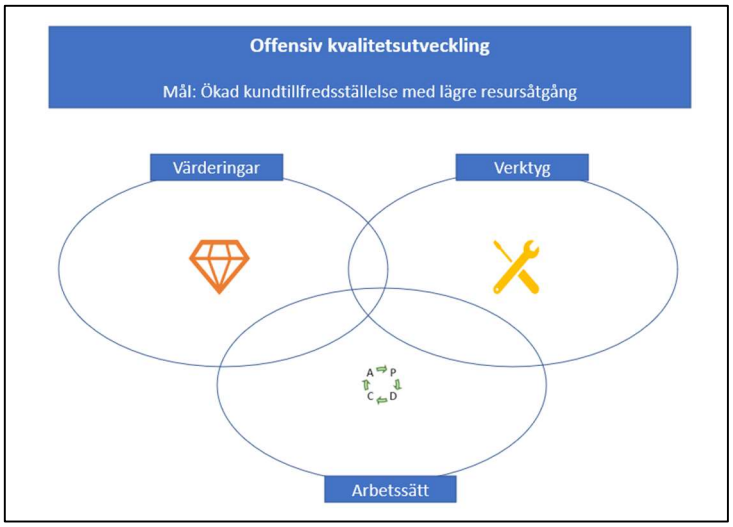
Weckenmann et al (2015) beskriver utvecklingen på liknande sätt och använder begreppet Total quality management (TQM) för att beskriva konceptet som syftar till kontinuerlig kvalitetsutveckling i ett större systemperspektiv som erkänner relationerna mellan ledarskap, medarbetare, processer, kundnöjdhet och affärsresultat. Deleryd och Fundin (2020) diskuterar också ett femte paradigm, Quality 5.0, där tillfredsställelse i samhället är nyckeln till överlevnad och hållbar framgång. Detta paradigm lyfter ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet som viktiga komplement till dagens kvalitetsutveckling. Detta synsätt breddar intressentperspektivet ytterligare och betraktar även kommande generationer som kunder (ibid.) (se figur 2.1).



Figur 2.1 Kvalitetsteknikens utveckling över tid. Fritt efter Bergman och Klefsjö (2020), Weckenmann et al (2015) samt Deleryd och Fundin (2020).

2.2 Systemsyn inom kvalitetsutveckling

Precis som att det inte finns en allmängiltig definition på kvalitet, finns det inte heller en allmängiltig definition av kvalitetsutveckling eller TQM. Bergman och Klefsjö (2020) använder begreppet offensiv kvalitetsutveckling för att beskriva en helhet som har stora likheter med TQM men som har anpassats till den svenska kulturen.



Figur 2.2 Offensiv kvalitetsutveckling som ett ledningssystem som består av värderingar, arbetssätt och verktyg. Fritt efter Bergman och Klefsjö (2020).

”Det som karaktäriserar offensiv kvalitets-utveckling är kulturen och de värderingar den bygger på samt systemsynen” (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 482). Deming (1994) definierar ett system som ett nätverk av ömsesidigt beroende komponenter som samverkar för att uppnå systemets mål. Offensiv kvalitetsutveckling kan i likhet med detta ses som ett ledningssystem som består av värderingar, arbetssätt och verktyg med målet att skapa ökad kundtillfredsställelse med lägre resursåtgång (Bergman & Klefsjö, 2020). Författarna framhäver vidare att det är ett öppet system som har samspel med omvärlden och påverkas av den; exempelvis får värderingar ny innebörd med tiden (ibid.).

Utgångspunkten för offensiv kvalitetsutveckling är värderingar som sätt kunderna i centrum, utveckla ett engagerat ledarskap, skapa möjlighet för alla att vara delaktiga, arbeta med processer, basera beslut på fakta samt arbeta ständigt med förbättringar (ibid.). Bergman och Klefsjö (2020) poängterar att det behövs flera arbetssätt och verktyg för att stödja en viss värdering, så att den verkligen blir en del av kulturen. Det är också så att ett visst arbetssätt kan stödja flera värderingar om det utformas på ett sådant sätt. Ett exempel på arbetssätt som kan stödja alla sex värderingar är självutvärdering. En modell med kriterier som utvecklats till kvalitetsutmärkelser kan i sin tur användas som ett verktyg vid självutvärdering (Bergman & Klefsjö, 2020).

Samma systemsyn beskrivs av Hellsten och Klefsjö (2000) som understryker att de tre komponenterna värderingar, arbetssätt och verktyg är beroende av varandra och stödjer varandra. Författarna (ibid.) menar vidare att det är av största vikt att implementering av offensiv kvalitetsutveckling börjar med värderingar; att organisationen identifierar vilka värderingar som bör karaktärisera den egna organisationen. Nästa steg är att identifiera lämpliga arbetssätt som stödjer dessa värderingar och det tredje steget utgörs av val av verktyg som stödjer de valda arbetssätten (se figur 2.3). Detta systemperspektiv betonar högsta ledningens roll och reducerar risken för att organisationen plockar upp enskilda delar av system utan att ställa sig frågan hur dessa val stödjer värderingarna och huruvida valen är till nytta för kulturen (ibid.).

Figur 2.3 Implementering av offensiv kvalitetsutveckling börjar med värderingar som stödjs av arbetssätt och verktyg. Fritt efter Hellsten och Klefsjö (2000).

2.3 Organisationskultur

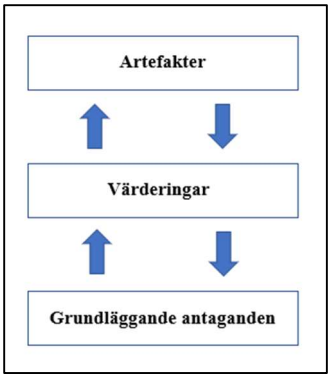
Studier visar att organisationskulturen är en viktig faktor för organisationers prestanda och framgång (Rigby & Bilodeau, 2011; Cameron & Quinn, 2005). Ljungberg och Larsson (2012) menar att framgångsrika företag ofta har starka kulturer och konstaterar att ”Företags- eller organisationskulturen styr i väsentlig utsträckning företagets prestationer” (ibid., s. 33). Bergman och Klefsjö (2020) hänvisar till studier som visar att värderingsstyrda bolag tycks ha en bättre lönsamhet och växa mer samt att många företag har kultur och värderingar som en viktig strategi. ”Samtidigt är det bara en femtedel av organisationerna som anser att de lyckats få värderingar och kultur att verkligen genomsyra verksamheten och påverka beslutsfattande” (ibid., s. 479).

Organisationskulturen består just av värderingar och för att uppnå en stark organisationskultur behöver medlemmarna av en organisation ha en gemensam bild av vad som värderas högt och ansluta sig till de gemensamma värderingarna (Chatman & Eunyoung Cha, 2003). Schein och Schein (2017, s. 6) definierar organisationskulturen på följande sätt (fritt översatt):

> Kultur kan definieras som det ackumulerade delade lärandet för en viss grupp efterhand som den löser sina problem med extern anpassning och intern integration; vilket har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltigt och därför lärs ut för nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka, känna och bete sig i förhållande till dessa problem.

> Detta ackumulerade lärande är ett mönster eller ett system av övertygelser, värderingar och beteendemässiga normer som kommer att tas för givet som grundläggande antaganden.

Enligt Schein och Schein (2017) kan kulturen analyseras på tre komponentnivåer: Artefakter, värderingar och grundläggande antaganden (se figur 2.4). **Artefakter** utgör den mest synliga nivån och omfattar exempelvis den fysiska miljön, språket, klädkod, synliga strukturer och processer etc. Mellannivån utgörs av **värderingar** som kan vara både nedskrivna och oskrivna och som återspeglar hur något borde vara. På denna nivå finns exempelvis ideal, värderingar, mål, strategier, policys etc. Denna nivå är svårare att direkt observera. Om en värdering, oavsett ursprung, visat sig fungera under en längre tid och blir djuprotad tas den till slut som given och övergår till att vara **grundläggande antagande**. Dessa är osynliga, ofta omedvetna och svåra att ändra. Det är dessa grundläggande antaganden som styr hur gruppmedlemmarna uppfattar och reagerar på saker och beter sig i olika situationer (ibid.).



Figur 2.4 Kulturens tre nivåer som påverkar varandra. Fritt efter Schein och Schein (2017).

Ledare kan påverka och påverkar kulturen i en organisation på olika sätt. Yukl (2012) delar in de olika typerna av påverkan i två breda kategorier. Den första kategorin handlar om ledarskapsbeteende och omfattar ex formulering av värderingar och visioner samt ledarens agerande som förebild. Den andra kategorin handlar om att skapa eller förändra program, system, strukturer och kulturformer. Om dessa påverkansmetoder är enhetliga med varandra blir ledarens påverkan på kulturen starkare (ibid.).

Ingelsson et al (2012) menar vidare att en organisation kan i praktiken välja bland två strategier för att uppnå en gemensam värdegrund bland medarbetarna. Forskarna menar, i likhet med Yukl (2012), att organisationer kan påverka de befintliga medarbetarna genom olika metoder men kan också välja att vid nyanställning rekrytera individer som verkar ansluta sig till de önskade värderingarna från början. Forskarna menar att den sistnämnda strategin är underskattad och föreslår att modellen för implementering av offensiv kvalitetsutveckling bör kompletteras med en urvalsstrategi för att uppnå en gemensam värdegrund för kvalitetskultur (Ingelsson et al, 2012).

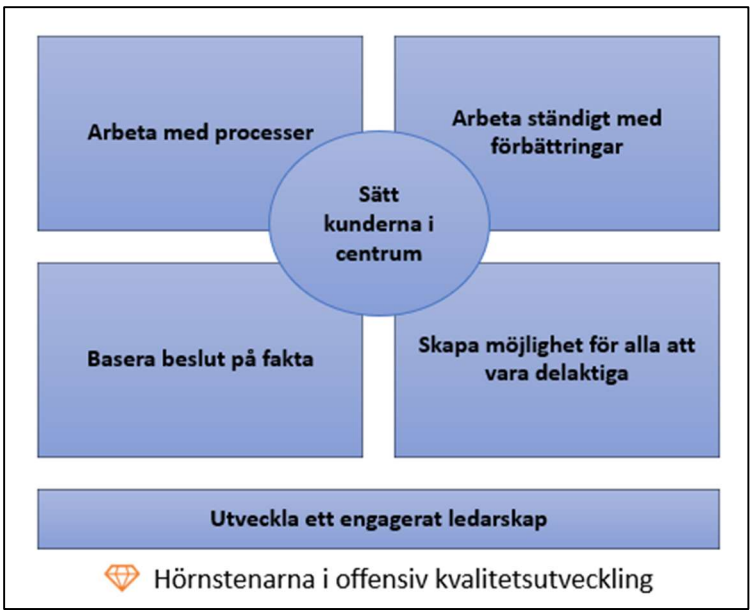
2.4 Värderingar för kvalitetskultur

Kvalitetskultur kan ses som en integrerad del av en organisationskultur (Cameron & Sine, 1999). Kujala och Lillrank (2004) menar att det i slutändan är kulturen som avgör organisationens framgång och argumenterar för att det är mer sannolikt att implementering av kvalitetsutveckling (TQM) lyckas om den rådande organisationskulturen är kompatibel med de värderingar som är centrala för kvalitetskultur.

På liknande sätt menar Green (2012), som studerade förhållandet mellan TQM och organisationskulturen, att en framgångsrik implementering av TQM kan bero på rådande organisationskultur.

Ingelsson (2013) betonar ledarskapets betydelse för kvalitetskultur och menar att ledarna behöver ha en klar bild av vilka värderingar som behöver genomsyra organisationen och att dessa värderingar behöver översättas till beteenden för att förstås av organisationen. Även om bedömningen av vilka värderingar som utgör basen för framgångsrik kvalitetskultur varierar något i olika modeller eller källor, så är likheterna desto större. Bilaga 1 illustrerar just detta och visar likheter mellan de värderingar (också nämnda som principer, framgångsfaktorer) som anses utgöra basen enligt offensiv kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2020), SIQ Managementmodell (SIQ 2021 a), ISO 9000 (SS-EN ISO 9000:2015), Sveriges bästa verksamheter (Eriksson, 2019) samt ett svenskt forskningsprojekt avseende kvalitetskultur (SQMA, 2016). Detta forskningsprojekt, som var ett samarbete mellan akademin och praktiker definierade också vilka beteenden som stödjer respektive hindrar kvalitetskultur samt hur kvalitetskultur kan mätas och utvecklas (ibid.).

Värderingarna ska vara vägledande för det sätt på vilket vi agerar, arbetar och löser problem, och som tidigare framgått bör arbetet med att implementera offensiv kvalitetsutveckling börja med att organisationen identifierar vilka värderingar som bör karaktärisera den egna organisationen (Hellsten & Klefsjö, 2000). Organisationer kan således skapa sina egna formuleringar av värderingarna och komplettera med någon ytterligare värdering. De värderingar som ingår i systemet för offensiv kvalitetsutveckling benämns som hörnstenar för att skilja dessa från andra snarlika värderingar (Bergman & Klefsjö, 2020). Dessa värderingar presenteras kort i det följande (se även figur 2.5).



Figur 2.5 Den sk hörnstensmodellen som anger hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling. Fritt efter Bergman och Klefsjö (2020).

Utveckla ett engagerat ledarskap

Basen i hörnstensmodellen utgörs av ett engagerat ledarskap som är av avgörande betydelse för offensiv kvalitetsutveckling. Det är väsentligt att ”chefer på olika nivåer är trovärdiga, tydliga och skickliga i sin kommunikation och fungerar som föredömen” och bidrar därigenom till att medarbetarna känner sig trygga och stolta över vad de själva och organisationen skapar (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 58 f). Denna typ av ledarskap vilar på en synlighet och tydlighet och det personliga engagemanget (ibid.).

Sätt kunderna i centrum

Att sätta kunderna i centrum innebär att man identifierar vilka kunderna är, undersöker dessa kunders behov och förväntningar samt arbetar för att uppfylla, och helst överträffa, deras behov och förväntningar (Bergman & Klefsjö, 2020). Kunden definieras i detta sammanhang som ”de vi som organisation ska skapa värde för” (ibid., s. 52). Av vikt är att notera att definitionen inte bara omfattar externa kunder utan även interna kunder, dvs medarbetare (ibid.).

Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga

För att nå framgång med kvalitetsarbetet och få det genomsyra hela organisationen är det viktigt att skapa förutsättningar för allas delaktighet. Man behöver arbeta aktivt med att ta bort hinder för delaktighet, att delegera ansvar och befogenheter. På motsvarande sätt behöver ledningen stimulera och stödja medarbetares möjlighet att utveckla sin målmedvetenhet, medskapandeförmåga etc (Bergman & Klefsjö, 2020). Bergman och Klefsjö (2020, s. 57) skriver att ”Arbetstillfredsställelse är både ett viktigt mål och ett viktigt medel för att uppnå hög kvalitet”. Uppgifterna behöver vara meningsfulla, stimulerande och ansvarsfulla (ibid.).

Arbeta med processer

Att arbeta med processer ger möjlighet att förbättra arbetssättet som leder till visst resultat och inte bara fokusera på vad resultatet blir. Detta kan också uttryckas som att man behöver först standardisera och därigenom stabilisera en process innan ständiga förbättringar kan åstadkommas (Liker, 2009). Bergman och Klefsjös (2020, s. 375) definition av process är ”en uppsättning sinsemellan relaterade aktiviteter som upprepas i tiden och som transformerar någon typ av resurs till resultat med syfte att bidra med värde åt någon extern eller intern kund”. Ljungberg och Larsson (2012, s. 72) betonar också detta värdetänk i stället för transaktionstänk och åskådliggör detta med metaforen att process bör definieras ”från hungrig till mätt” i stället för ”från ax till limpa”.

Författarna betonar vidare att verksamhetens strategi behöver återspeglas i kravbilden för olika processer i syfte att uppnå en ändamålsenlig och effektiv verksamhet (Ljungberg & Larsson, 2012). Kontinuerlig informationsåterföring är nödvändigt mellan leverantör, process och kund i syfte att kunna tillfredsställa processens kunder (Bergman & Klefsjö, 2020).

Basera beslut på fakta

Vid förbättringsarbete är det viktigt att beslut fattas på fakta och kunskap, inte på antaganden (Sörqvist, 2004). Att samla in, strukturera och analysera såväl numerisk som verbal data är centralt för att kunna fatta faktabaserade beslut och inte låta slumpfaktorer få en avgörande betydelse för verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2020). Variation förekommer överallt och det är viktigt att ha kunskap om variation för att kunna identifiera urskiljbar respektive slumpmässig variation eller annorlunda uttryckt för att kunna avgöra vilken variation som kan angripas i förbättringssyfte, dvs var förbättringsmöjligheterna finns (ibid.).

Arbeta ständigt med förbättringar

Kvalitetsutvecklingens grundregel är att ”Det finns alltid ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad” (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 56 f). De ständiga förändringarna i vår omvärld ställer krav på att organisationer anpassar och förbättrar sina produkter och tjänster till att möta ändrade kundbehov. På motsvarande sätt behöver processerna där detta arbete sker förbättras (ibid.). Ständiga förbättringar omfattar både nytänkande och problemlösning och en vanlig modell för systematiskt problemlösningsarbete är förbättringshjulet, också kallat för Plan Do Check Act - hjulet, som beskriver de fyra faserna som ett cykliskt förfarande (Sörqvist, 2004). För att förbättringsarbetet ska blir framgångsrikt behöver det säkerställas att verksamheten förbättras inom rätt områden och på rätt sätt; en tydlig koppling behöver finnas till företagets vision, mål och strategier (ibid.). Förbättringar kan ske på olika nivåer i organisationen. Sörqvist (ibid.) menar att vanliga nivåer är individuella, lokala, tvärfunktionella och verksamhetsglobala förbättringar och argumenterar vidare att det är i de tvärfunktionella förbättringarna, exempelvis i processer, som de betydelsefulla resultaten kommer att uppnås (ibid.).

Baserat på en flerfallstudie föreslår Hansson och Klefsjö (2003) en trefasmodell för implementering av hörnstenarna för offensiv kvalitetsutveckling. Enligt denna modell överlappar de tre faserna varandra och modellen rekommenderar att hörnstenarna implementeras i följande ordning: 1) *engagerat ledarskap* och *allas delaktighet*, 2) *allas delaktighet* och *kunden i fokus*, 3) *processer, faktabaserade beslut* och *ständiga förbättringar* (se figur 2.6). Fallstudien omfattade sk små organisationer men forskarna menar att modellen kan användas även av större organisationer.

Figur 2.6 Den sk trefasmodellen föreslår att hörnstenarna implementeras i tre faser som delvis överlappar varandra. Fritt efter Hansson och Klefsjö (2003).

En svensk studie (Raharjo & Eriksson, 2017) som omfattade 165 verksamheter och studerade vilka av faktorerna ledning, information och analys, strategisk planering, medarbetarnas engagemang samt processledning som påverkar organisationens resultat mest kan ge ytterligare stöd för trefasmodellen. Studien visade att ledningens och medarbetarnas engagemang är av avgörande betydelse för organisationers resultat. Studien visade vidare att processledning hade tredje största påverkan och information och analys fjärde största påverkan i privata verksamheter, i offentliga verksamheter var förhållandet det motsatta. Strategisk planering kom på femte plats oavsett privat eller offentlig verksamhet (ibid.).

2.5 Modeller för kvalitetsledning och -utveckling

Det finns olika typer av koncept eller modeller som kan användas som verktyg i kvalitetsarbetet. Standarden för kvalitetsledning ISO 9001 (SS-EN ISO 9001:2015), som ingår i den sk ISO 9000-serien, utgör exempel på en sådan modell. Standarden, som baseras på sju principer (värderingar), innehåller ett antal krav som en organisation behöver uppfylla för att kunna certifiera sitt kvalitetsledningssystem enligt standarden i fråga. Så kallade excellence- eller utmärkelsemodeller utgör en annan typ av modell för kvalitetsutveckling. Dessa är inte föreskrivande utan används i stället för verksamhetsanalys och självutvärdering och skapar därigenom dynamik som stimulerar kvalitetsutveckling. Dessa utmärkelser har också till syfte att lyfta fram goda förebilder (Bergman & Klefsjö, 2020). Den japanska utmärkelsen the Deming Prize, den amerikanska utmärkelsen Malcolm Baldrige National Quality Award och den europeiska utmärkelsen the EFQM Global Excellence Award utgör exempel på sådana utmärkelser (ibid.). I Sverige delar Institutet för kvalitetsutveckling (SIQ) ut Utmärkelsen Svensk Kvalitet där utvärderingsbasen utgörs av SIQ Managementmodell (2021 a).

SIQ Managementmodell (ibid.) är en ledningsmodell och en svensk exellencemodell för kvalitetsutveckling. Modellen, som är utvecklad från forskning och praktisk tillämpning, bygger på tre hörnpelare; kultur, struktur och systematik.

Kulturen i modellen grundar sig på fem framgångsfaktorer som enligt modellen kännetecknar ledande organisationer och vägleder beslut och handling. Dessa framgångsfaktorer har stora likheter med hörnstensmodellens värderingar och är:

1. Skapar värde med kunder och intressenter
2. Leder för hållbarhet
3. Involverar motiverade medarbetare
4. Utvecklar värdeskapande processer
5. Förbättrar verksamheten och skapar innovationer

Strukturen i modellen utgörs av de områden som har störst inverkan på en organisations resultat. Genom att utveckla arbetssätten inom dessa områden stärker den både kulturen och resultaten. Dessa områden är kunder och intressenter, medarbetare, ledning och verksamhetens processer.

Systematiken i modellen handlar om att på ett systematiskt sätt ställa följande frågor för att skapa medvetenhet om hur den egna verksamheten fungerar och kan förbättras:

1. Hur gör vi för att…?
2. I vilken omfattning gör vi det…?
3. Vilket resultat leder det till…?
4. Hur gör vi för att följa upp, lära och förbättra…?

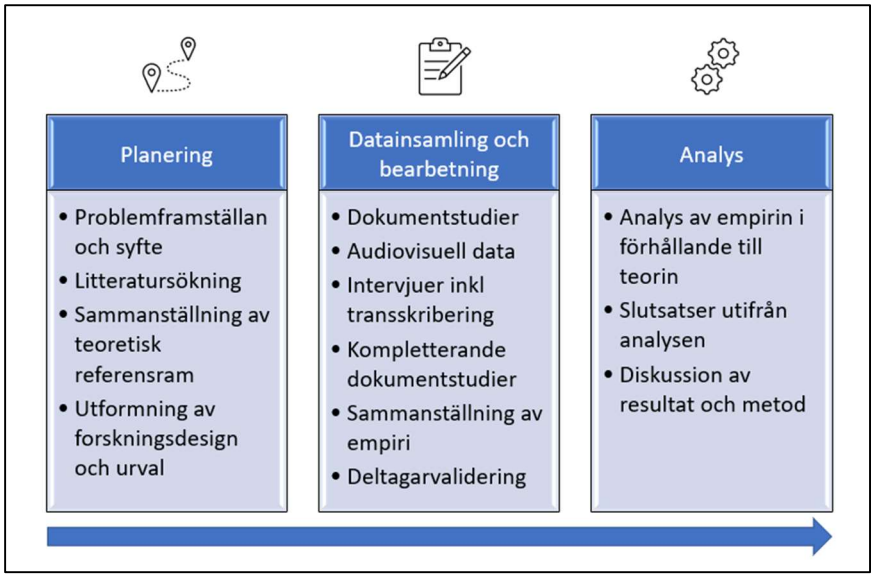
Modellen används för att göra en beskrivning av verksamhetens nuläge och strategiska arbete för att sedan göra en utvärdering av dimensionerna arbetssätt, tillämpning, resultat, utvärdering och förbättring enligt modellens utvärderingsmatris för att därigenom identifiera styrkor och förbättringsområden att arbeta vidare med.

Som komplement till den ifrågavarande modellen finns en handbok (SIQ 2021 b) som innehåller råd och anvisningar till hur modellen bör användas. Modellen kan användas organisationsinternt men organisationer kan också besluta att söka Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK).

3 Metod

3.1 Arbetsprocessen

Arbetsprocessen för denna studie bestod av följande tre faser: planering, datainsamling och -bearbetning samt analys (se figur 3.1). Arbetet i de olika faserna skedde iterativt och som exempel kan nämnas att valet av organisation för fallstudien påverkade den initiala utformningen av forskningsfrågorna samt att intervjumetoden påverkades av tillgången till andra källor för datainsamling.



Figur 3.1 Egen illustration över arbetsprocessen vid denna studie.

Relevant kurslitteratur användes vid utformningen av det teoretiska ramverket och vidare sökningar gjordes i databaserna SCOPUS, Primo och Web of Science. Följande söksyntax användes i olika kombinationer vid sökning av vetenskapliga artiklar: ("quality management" OR ”TQM”) AND culture AND value* AND deploy* AND tool* AND method*. I syfte att identifiera ytterligare källor granskades även källor som relevanta artiklar refererade till, detta i analogi med den typ av snöbollsmetod som Bryman (2018) menar kan användas för att rekrytera ytterligare respondenter.

Utgångspunkten för studien var en tidigare vetenskaplig artikel av Fundin et al (2018) och sökning gjordes också för att identifiera eventuella artiklar som blivit kopplade till indexartikeln och berör ämnet för studien. Inga sådana artiklar identifierades vid sökningstillfället i februari 2021.

3.2 Vetenskapliga utgångspunkter

”All forskning värderas mot bakgrund av de använda metodernas kvalitet”, skriver Olsson och Sörensen (2021, s. 108). Vid planering av en forskningsstudie är det därför centralt att forskaren identifierar och gör medvetna val avseende forskningsmetoder i strävan efter vetenskaplighet (Creswell & Creswell, 2018; Olsson & Sörensen, 2021). Val av forskningsansats baseras på forskarens vetenskapsideal, forskningsdesign och forskningsmetoder. Beslutet påverkas även av problemframställan, forskarens förförståelse samt studiens publik (Creswell & Creswell, 2018).

3.3 Forskningsansats och vetenskapsideal

Författaren förde initialt ett resonemang kring att välja en kombination av kvantitativ och kvalitativ ansats som ligger i linje med den pragmatiska vetenskapsidealen. Detta ideal beskrivs av Creswell och Creswell (2018) som en ideal som fokuserar på problemframställan och låter forskaren välja forskningsdesign och -metoder utifrån forskningens syfte och behov.

Val av ansats gjordes efter en iterativ process där syftet för studien preciserades allt mer efter litteratursökning och valet av organisation för studien. Som en följd av detta gjorde författaren fortsatta överväganden mellan forskningsmetoder och beslutade att tillämpa en kvalitativ ansats förknippad med den konstruktivistiska vetenskapsidealen. Detta ideal tillskriver vikt vid individernas upplevelse av den värld som de lever i och forskarens fokus ligger i att förstå denna kontext genom att samla in information personligen på fältet (Creswell och Creswell, 2018).

Vad gäller vetenskaplig slutledning, dvs tillvägagångssättet för att relatera teori och verklighet till varandra, finns det tre sätt att göra detta på; deduktion, induktion och abduktion (Olsson & Sörensen, 2021; Patel & Davidson, 2019). Det deduktiva sättet innebär att man följer bevisandets väg, dvs att man utifrån teorin drar slutsatser om enskilda företeelser medan det induktiva sättet följer upptäckandets väg, där forskaren studerar forskningsobjektet och formulerar en teori utifrån den samlade informationen. Det abduktiva sättet kombinerar både induktion och deduktion, det sker en växelverkan mellan induktiv och deduktiv slutledning (ibid.).

Vid denna studie användes en kvalitativ ansats med abduktivt arbetssätt. Initialt användes ett deduktivt arbetssätt då hörnstensmodellen användes som referensram vid insamlandet av empirin. Därefter användes ett induktivt sätt, då den erhållna empirin analyserades med utgångspunkt i forskningsfrågorna och relaterades till teorin.

3.4 Fallstudie som forskningsdesign

Yin (2018) skriver att en fallstudie är en empirisk undersökning som studerar en aktuell företeelse i dess verkliga kontext, där gränserna mellan företeelsen och kontexten är oklara. Aktuell företeelse ska inte förstås som att företeelsen endast kan studeras här och nu utan fallstudien kan röra sig i tid (ibid.) och kommer ofta till användning vid studier av processer och förändringar (Patel & Davidson, 2019). Yin (2018) menar vidare att fallstudie kan vara lämplig metod när det gäller företeelser som forskaren har lite eller ingen kontroll över samt när forskningsfrågorna är av typen ”hur” eller ”varför”.

Fallstudiedesign kan användas som en enfallsstudie, där ett specifikt fall studeras, eller flerfallstudie som inkluderar flera fall. Vidare kan fallstudien inkludera såväl kvantitativ som kvalitativ data (Tjora, 2012; Yin, 2018) och det är vanligt att olika typer av datakällor används för att få en fyllig bild av fallet (Patel & Davidson, 2019). När det gäller val av fall för studien, menar Yin (2018) att man bör välja de fall som sannolikt kommer att belysa forskningsfrågorna. När det gäller fallstudie som forskningsdesign bör det vidare noteras att möjligheterna till generalisering utifrån ett enskilt fall är starkt begränsade (Creswell & Creswell, 2018; Yin, 2018).

Vid val av fall för studien övervägde författaren mellan att inkludera ett eller flera fall för fallstudien. Möjligheten att kunna göra jämförelser mellan de olika fallen talade för att inkludera flera fall. Det var samtidigt viktigt för författaren att säkerställa att de inkluderade fallen kunde studeras tillräckligt djupt. Vidare ansåg författaren det som önskvärt att den eller de organisationer som valdes för studien bevisligen nått framgång med sin kvalitetsutveckling och uppvisade en mogen kvalitetskultur för att därigenom kunna belysa forskningsfrågorna. Att inkludera flera fall är resurskrävande och det primära skälet till att välja en enfallsstudie var just att smalna av studien för att kunna studera det valda fallet djupare än vad som hade varit möjligt vid val av flera fall.

Den organisation som studerades vid denna studie fick Utmärkelsen Svensk Kvalitet 2020. Författaren tog del av inspelningen från utmärkelseceremonin (SIQ 2021 c), där det också redogjordes för domarkommitténs motivering. Av motiveringen framgick bl.a. att organisationen uppvisar en mogen kvalitetskultur. Vid ceremonin beskrev organisationen kortfattat sin utvecklingsresa och hur de arbetat med både kulturen och strukturen. Baserat på denna information gjorde författaren bedömningen att den ifrågavarande organisationen skulle uppfylla kriteriet avseende att den, som ett fall för studien, sannolikt skulle belysa forskningsfrågorna. Författaren kontaktade därefter kvalitetsutvecklaren i den aktuella organisationen för att undersöka om en fallstudie i den aktuella organisationen kunde genomföras.

3.5 Metod för datainsamling och analys

Creswell och Creswell (2018) menar att det vid kvalitativa studier finns fyra grundläggande metoder för datainsamling; observationer, intervjuer, dokumentstudier och studier av audiovisuella data. Den mest utbredda datainsamlingsmetoden inom kvalitativ forskning är olika former av intervjuer (Bryman, 2018; Tjora, 2012). Denna metod är också en av de viktigaste vid fallstudier (Yin, 2018).

Några av fördelarna med intervjuer är att forskaren har möjlighet att styra informationsinsamlandet samt att respondenterna kan förse forskaren med historisk information (Creswell & Creswell, 2018). Begränsningar är bl.a. att intervjuerna tillhandahåller information som påverkas av respondentens perspektiv samt att forskarens närvaro kan påverka svaren (ibid.).

Vid föreliggande studie genomfördes intervjuer med hjälp av videokonferens. Val av videokonferens gjordes av praktiska skäl relaterade till rådande Covid-19-pandemi. Av samma skäl tog författaren tidigt beslutet att inte genomföra observationer, något som annars hade kunnat användas som källa till information.

I samband med att respondenterna fick inbjudan till intervjun, erhöll de ett informationsbrev om syftet med studien samt övergripande information (se bilaga 2). Samtliga tilltänkta respondenter accepterade intervjun och fyra intervjuer genomfördes med såväl representanter för högsta ledning som medarbetare för att på detta sätt belysa forskningsfrågorna ur båda perspektiven (se tabell 3.1).

Tabell 3.1 Förteckning över respondenterna som intervjuades.

Förteckning över respondenter	
Befattning	**Anställd på företaget sedan**
VD	2016
HR- och kvalitetschef *Initialt HR-chef, nuvarande befattning sedan 2015*	2008
Kvalitetsutvecklare	2015
HR-utvecklare	2018

Författaren avsåg initialt att genomföra sk djupintervjuer i syfte att erhålla djupast möjliga information från respondenterna. Efter fortsatta överväganden beslutade författaren dock att genomföra semistrukturerade intervjuer om ca en timme var. Intervjuguider med ett antal teman är vanliga vid semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2018) och användes som stöd vid intervjuerna (se bilaga 3).

Intervjuguidens teman utformades utifrån värderingarna i hörnstensmodellen samt att ett tema avseende organisationens värdegrund och kultur tillkom då tidigare insamlade data visade att den egna värdegrunden varit central. Frågorna utformades inte exakt likadant och ställdes inte i samma ordning utan anpassades utifrån respondentens roll och det faktum att respondenterna arbetat olika lång tid på företaget. Intervjuguidens frågor kompletterades med följdfrågor utifrån respondenternas svar.

Samtliga intervjuer spelades in för att säkerställa att författaren fick med det som sades och kunde i intervjusituationen koncentrera sig på deltagarna. Inspelningarna transkriberades i sin helhet för att kunna användas som underlag för dataanalys.

Innan intervjuerna ägde rum gjordes dokumentstudier samt studier av audiovisuella data för att möjliggöra triangulering av information. Dokument som studerades utgjordes av organisationens verksamhetsbeskrivning (Bostads AB Mimer, 2020). Den audiovisuella informationen bestod av en föreläsning, som anordnades den 26 februari 2021 tillsammans med SIQ, där organisationen bl.a. beskrev sin utvecklingsresa i övergripande drag. Audiovisuellt data transkriberades inte utan författaren tog minnesanteckningar vid föreläsningen. Dokumentstudier expanderades senare till att omfatta även organisationens kvalitetspolicy och arbetsmiljöpolicy.

Transkriberad information, minnesanteckningar samt dokument lästes först igenom översiktligt. I nästa steg lästes informationen igen för att identifiera arbetssätt och verktyg som stödjer värderingar för kvalitetskultur och nyckelord skrevs i dokumentmarginalen. Dessa sammanställdes sedan i ett släktsskapsdiagram som också visar vilken typ av källa data samlats ifrån (se bilaga 4). I nästa steg analyserades empirin med utgångspunkt i forskningsfrågorna och relaterades till det teoretiska ramverket.

3.6 Förförståelse

Det är viktigt, särskilt inom kvalitativ forskning, att forskaren redogör för sin förförståelse inom forskningsområdet och därigenom ger en utgångspunkt för tolkningen (Olsson & Sörensen, 2021; Creswell & Creswell, 2018).

Författaren till denna studie har haft olika ledarskapsroller och har de senaste fem åren arbetat som chef. I sin chefs- och ledarroll har författaren arbetat med värdegrundsfrågor i den egna verksamheten och även med många av de enskilda komponenterna som ingår i hörnstensmodellen. Författaren har dock inte aktivt arbetat med just ämnet för denna studie utan erfarenheten av ämnet är begränsat till studier inom magisterprogrammet för kvalitets- och ledarskapsutveckling. Författaren har vid denna studie sökt efter en helhetsförståelse för det undersökta fenomenet och tillämpat devisen ”lyssna för att förstå” för att därigenom sträva efter objektivitet.

Författaren hade inte någon tidigare erfarenhet av den organisation som utgör fallet för studien. Första kontakt med organisationen ifråga skedde när författaren i urvalssteget tog del av videoinspelningen från utmärkelseceremonin Svensk Kvalitet (SIQ 2021 c).

3.7 Validitet och reliabilitet

Att säkerställa hög validitet och reliabilitet är centralt för att öka tillförlitligheten i en vetenskaplig studie (Creswell & Creswell, 2018). Validitet vid kvalitativa studier innebär att forskaren kontrollerar resultatens exakthet genom olika arbetssätt (ibid.). Vid denna studie har författaren använt sig av flera arbetssätt för att öka validiteten. Författaren har t.ex. använt datatriangulering och använt olika typer av källor för att öka validiteten i resultaten. Empirin har utformats som detaljerade och tjocka beskrivningar med ett flertal citat för att göra resultaten mer exakta och lättförståeliga, något som är vanligt vid fallstudier (Yin, 2018). Vid kvalitativa studier kan validiteten ökas genom deltagarvalidering, vilket innebär att empirin skickas till respondenter för att få en bekräftelse på att forskaren uppfattat den erhållna informationen korrekt (Bryman, 2018; Creswell & Creswell, 2018). Vid denna studie skickades empirin till kontaktpersonen i den undersökta organisationen för deltagarvalidering på metanivå.

Författaren har beskrivit sin förförståelse för att skildra sin utgångspunkt för studien och hur den kan påverka validiteten. Slutligen noteras att författaren har varken efterfrågat eller tagit del av SIQ-examinatorernas återföringsrapporter för att inte riskera att påverkas av den informationen vid studien.

När det gäller reliabilitet har den använda metoden och det stegvisa tillvägagångssättet för studien beskrivits i syfte att skapa transparens och förståelse för hur studien genomförts. Av samma anledning har relevant information samlats i bilagor till studien.

3.8 Etiska aspekter

Vetenskapsrådets riktlinjer för *God Forskningssed* (2017) beaktades vid denna studie. Vid rekrytering av respondenter fick dessa information om syftet med studien, tillvägagångssättet för intervjuerna och efterföljande hantering av data (se bilaga 2). Respondenterna fick också information om att deltagandet var frivilligt och att intervjun kunde avbrytas utan orsak.

Författaren förde dialog med företagets verkställande direktör för att säkerställa att frågor kopplat till konfidentialitet på företagsnivå hanteras på ett lämpligt sätt. I början av varje intervju diskuterades även den enskilda respondentens eventuella önskemål om anonymisering och lämplig nivå för detta. Samtliga respondenter gav uttryck för ett väldigt transparant förhållningssätt och som ett resultat av detta används respondenternas titel i denna studie.

4 Empiri

I det följande presenteras empirin genom att först beskriva organisationen som utgör fallet för studien samt huvuddragen i den utvecklingsresa som organisationen gjort. Därefter följer redovisning av värderingar, arbetssätt och verktyg grupperat utifrån hörnstensmodellen. Informationen under 4.1 har hämtats från organisationens verksamhetsbeskrivning (Bostads AB Mimer, 2020) och kompletterats sedan med respondentsvar. Källor till empirin under 4.2 framgår av bilaga 4.

4.1 Fallet för studien

Bostads AB Mimer, hädanefter Mimer eller företaget, är ett allmännyttigt bostadsbolag som ägs av Västerås stad. Företaget har drygt 11 500 hyreslägenheter i 31 områden och är den största aktören på bostadsmarknaden i Västerås. Företaget har 163 anställda varav 20 chefer, och ledningsgruppen består av 8 personer.

Företagets affärsidé är att aktivt bidra till att utveckla ett hållbart Västerås genom att bygga, äga, förvalta och hyra ut attraktiva bostäder för livets olika skeden.

Mimer arbetar med hållbarhet utifrån tre perspektiv; social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet. För att förstå sin påverkan i de tre perspektiven utgår de från FN:s globala hållbarhetsmål.

Mimer är certifierade enligt ISO 14001 Miljöledning, ISO 45001 Arbetsmiljöledning och ISO 50001 Energiledning.

Mimer tog fram visionen om Sveriges bästa bostadsbolag i början av 2010-talet och definierade den på följande sätt:

> Vi ska bli Sveriges bästa bostadsföretag. För att nå dit behöver vi arbeta aktivt för att få nöjda kunder och engagerade medarbetare. Vi ska dessutom ha en god lönsamhet och hög kvalitet i hela vår verksamhet.

Tidpunkten för att uppnå visionen skulle bli året då företaget fyllde 100 år, vilket inträffade 2020. I anslutning till visionsarbetet tog företaget fram värdegrunden Omtanke, Nytänkande och Engagemang (ONE) som beskrivs på följande sätt:

> Våra värderingar påverkar och avspeglar sig i allt vi gör; i stort och smått. Vi definierar våra värderingar så här:
>
> **Omtanke** - Vi bryr oss om våra kunder och varandra genom att lyssna, samarbeta och agera. Vi håller alltid vad vi lovar. Vi tror på allas lika värde och därför är vår dialog personlig och enkel så att vi förstår varandra. Vi hushållar med jordens resurser genom ett aktivt miljöarbete.

Nytänkande - Vi vågar tänka nytt, ser möjligheter och provar nya vägar. Hos oss är det tillåtet att misslyckas och göra fel men vi lär oss av våra misstag. Vi skapar intresseväckande arkitektur, nyskapande boendekoncept och smarta lösningar i boendet.

Engagemang - Vi presterar vårt bästa, för företaget, kunden, stadsdelarna och Västerås, i varje situation. Vi brinner för vårt arbete och vet att alla spelar roll. Vi gör det lilla extra.

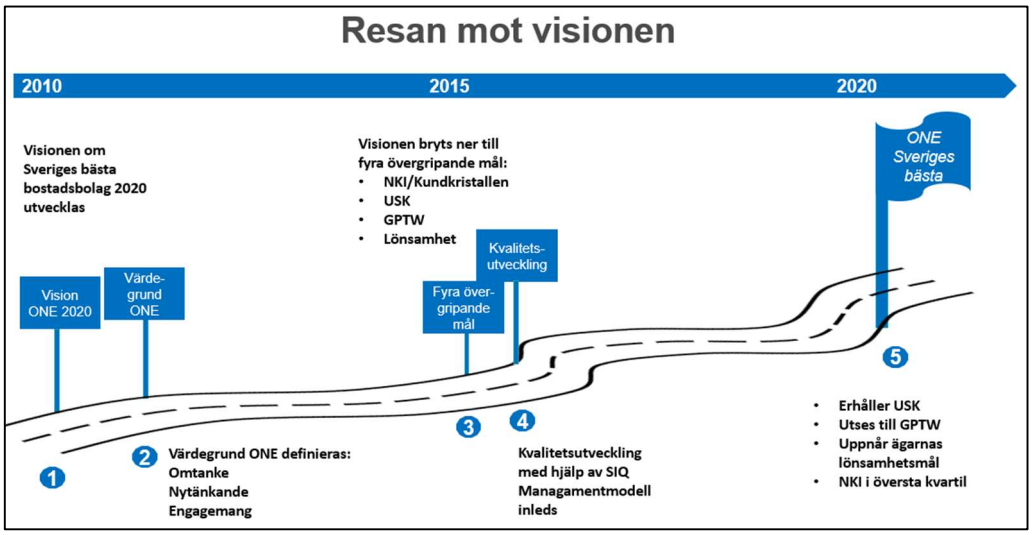
2015 förankrade Mimer fyra övergripande mål för att definiera vad de menade med att vara Sveriges bästa bostadsföretag. Dessa mål var:

- Ha de nöjdaste hyresgästerna i Sverige, jämfört med bolag i motsvarande storlek. Detta mål förtydligades senare ytterligare och definierades som att få kundkristallen (NKI).
- Få Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK)
- Vara rankad Top-3 bland Sveriges bästa arbetsplatser i Great Place To Work (GPTW)
- Uppnå ägarnas lönsamhetskrav

HR- och kvalitetschefen berättar att Mimer har arbetat aktivt med ONE-kulturen sedan värdegrunden togs fram och att kulturen var stark 2015, vilket bekräftades av externa aktörer. Samtidigt, menar hen, växte behovet av att förstärka strukturen och systematiken i företaget; att samordna och att rikta krafterna åt samma håll. Kopplat till det övergripande målet att erhålla USK 2020 beslutade Mimer att använda SIQs Managementmodell för kvalitetsutveckling. Respondenter berättar att HR-avdelningen utökades 2015 till att omfatta även kvalitet och Mimer anställde en kvalitetsutvecklare som tog fram en så kallad road map för att leda resan mot USK 2020. På Mimer får medarbetarkandidaterna i uppdrag att göra en praktisk uppgift inom ramen för rekryteringsförfarandet och road mapen utgjorde ett svar på en sådan praktisk uppgift. Road mapen har sedan använts som en övergripande karta eller vägvisare mot USK 2020. Respondenter beskriver att arbetet med kvalitetsutveckling har bidragit till att just förstärka strukturen och systematiken, och processynsättet och synen på målstyrning med hjälp av PDCA-hjulet nämns som mer konkreta exempel på förändringar som kvalitetsutveckling inneburit.

Samtliga respondenter beskriver att det har varit och är fortfarande väldigt viktigt för Mimer att kulturen och strukturen är balanserade. Som en metafor används en landsväg som omges av två diken; det ena diket är kulturen, det andra är strukturen och man ska försöka hålla sig mitt på vägen. Kulturen och värderingarna beskrivs vara djuprotade och det är viktigt att inte bli strukturfixerad utan strukturen ska anpassas till de faktiska behoven.

Den här organisationen är alltid så här att när man kommer med ett förslag så säger dem att jippie vad kul, låt oss göra det. Det är alltid startpunkten…Vi har haft en väldigt bra kultur innan, kulturen var stark men vi hade inte riktigt systematiken så det är strukturen och systematiken som vi har jobbat med. Det var därför också som vi resonerade att vi lägger ihop HR och kvalitet i en och samma avdelning. Vi tror att vår framgång beror på att vi lyckats balansera kultur och struktur hand i hand. (Kvalitetsutvecklare)



Figur 4.1 Egen illustration över Mimers utvecklingsresa mot visionen om Sveriges bästa bostadsbolag. Illustrationen gör inte anspråk på att vara heltäckande utan innehåller utvalda händelser.

Som ett resultat av sitt utvecklingsarbete erhöll Mimer Utmärkelsen Svensk Kvalitet 2020 av SIQ och blev utsett till Sveriges Bästa arbetsplats 2021 i Great Place to Work i kategorin medelstora organisationer. De uppnådde även ägarnas lönsamhetsmål och hade ett nöjdkundindex i översta kvartil (se figur 4.1).

4.2 Värderingar, arbetssätt och verktyg

Sätt kunderna i centrum

Mimers kvalitetspolicy betonar vikten av en kundorienterad verksamhet. Det framgår av policyn att Mimer ska bli Sveriges bästa bostadsföretag och kännetecknas av värdegrunden omtanke, nytänkande och engagemang. Policyn slår fast att företagets kvalitetsledning innefattar ett åtagande att ständigt förbättra sina processer för att bidra till ökad kund- och samhällsnytta samt att kundernas uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar skall vara vägledande för organisationen, dess medarbetare och verksamhet.

Mimer har sedan många år tillbaka sitt kundlöfte ”En bra dag börjar hemma” och respondenterna beskriver att kundlöftet hjälper organisationen att i alla lägen fatta beslut för hyresgästens bästa. Respondenter berättar att kundlöftet kommuniceras på olika sätt; det finns på hemsidan, det står på tjänstebilar, i arbetskläder, i olika trycksaker etc.

Samtliga respondenter refererar även till värdegrunden ONE och beskriver hur omtanke, nytänkande och engagemang präglar såväl relationen med kunden som med övriga intressenter.

> Alltså våra kunder är det viktigaste vi har som företag. Vi vill ju givetvis att de ska trivas och må bra liksom så. Och att en bra dag börjar hemma – alla våra värderingar kan vävas in i det tänker jag. Omtanke såklart, vi ska vara omtänksamma mot våra hyresgäster. De ska trivas där de bor och vakna upp liksom i en lägenhet där de känner att här känner jag mig trygg, här trivs jag, här får jag det eller här har jag de förutsättningar jag behöver för att leva ett bra liv. (HR-utvecklare)

Kundperspektiv utgör ett av perspektiven i den balanserade styrningen och för 2020 var det övergripande målet inom detta perspektiv att få Kundkristallen; en utmärkelse som delas ut av AktivBo som är en organisation som samarbetar med över 400 bostads- och fastighetsföretag i Europa och genomför årliga mätningar för branschen. Elva gånger per år genomförs en kundenkät genom AktivBo med standardiserade frågor i syfte att mäta hyresgästernas uppfattning om sitt boende. Denna information analyseras med avseende på kundnöjdhet, behov och förväntan och används för att utveckla och förbättra kundtillfredsställelsen. Enkätresultatet kan leda till både direkta åtgärder och används som input vid årlig verksamhetsplanering. Resultatet, nöjdkundindex (NKI), jämförs med ledande bostadsföretag som benchmark. 82,5 procent av hyresgästerna upplevde sig vara nöjda med Mimers service 2020. Detta utfall medför att Mimer placerar sig i den högsta kvartilen, som 25% av jämförbara företag uppnår.

Mimer har ett serviceanmälansystem, i vilket alla inkomna fel och brister från hyresgäster loggas. Företaget har upprättat servicelöften med olika prioriteringar och åtgärdstider som kommuniceras med hyresgästerna. De inkomna anmälningarna analyseras och informationen används som underlag för att genomföra mer förebyggande underhåll i stället för avhjälpande underhåll.

Den största delen av Mimers organisation består av fastighetsförvaltningen som arbetar i de 31 bostadsområden som Mimer har. I daglig verksamhet sker samverkan främst genom kvartersvärdarnas och områdeskontorens dagliga kontakter, den centrala serviceanmälan och via kundcenter. Det sker informella möten mellan hyresgäster och personal som lyssnar och tar till sig av behoven. Årligen anordnas även sk boendemöten där samverkan sker med hyresgästerna.

Andra exempel på hur Mimer sätter kunden i fokus utgörs av det välkomstbesök som görs tre veckor efter att hyresgästen flyttat in. I anslutning till detta används en inflyttningsenkät för att ta reda på kundupplevelsen.

Boendedialog tillämpas vid större underhålls- och ombyggnadsarbeten samt vid nybyggnation för att identifiera relevanta behov och förväntningar.

Respondenter berättar vidare om utvecklingsinitiativ som genomförts kopplat till att bättre tillfredsställa hyresgästernas behov. Exempel som nämns är bättre miljöbodar och tvättstugor samt ökad trygghet, områden som kopplar till det övergripande målet avseende kundtillfredsställelse. Respondenter nämner också de dagliga kontakterna med hyresgästerna som viktiga tillfällen för kundkontakt.

> Jag försöker verkligen leva som jag lär. Om jag säger att kunden är viktig, om det då som för några veckor sedan vart driftstörningar på ett område så att många hyresgäster upplevde att vi inte gav fullgoda leveranser. Ja men då tar jag mig tid en fredag efter normal arbetstid och ställer mig mitt bland hyresgästerna och pratar med dem. Och då är det klart att man ser att högsta chefen faktiskt gör det så har man väl större motivation att själv ta den där fredagskvällen. (VD)

Utveckla ett engagerat ledarskap

<u>Leda med värderingar ONE</u>

> Värdeord, slogans och visioner är bara ord tills man tar ett gemensamt ägarskap av dem. (VD)

Samtliga respondenter beskriver att Mimer är ett företag med en stark kultur som grundar sig i värdegrunden Omtanke, Nytänkande och Engagemang, som togs fram i samverkan mellan medarbetarna och ledningen. HR- och kvalitetschefen beskriver hur värdegrunden, när den togs fram, diskuterades med medarbetare för att definiera och dela bild av vad den innebär och vad den inte innebär:

> De var med på hundra sätt för att det gäller att få det här att leva… De fick spela sketcher, vi filmade, vi lånade SF Bio. Vi bjöd in hela firman på bio med popcorn och så fick man se hur man lever värderingar eller hur man inte lever dem. Vi tog fram en egen tapetkollektion med våra värderingar som vi smällde upp på väggarna i kontoret för då hade vi satt kulturen i väggarna. De skrev under allihopa på de här tapetvåderna. Vi tog fram ett spel så att alla nya medarbetare fick göra ett spel, plus alla som var, för att kunna se om man kunde svara rätt på hur vi hanterar olika saker.

Respondenter berättar att det är viktigt för Mimer att värdegrundsarbetet inte endast utgör någon happening eller kampanj utan värdegrunden har integrerats i verksamheten på olika sätt. Värdegrunden har integrerats i olika styrdokument och Mimers policys inleds exempelvis med en skrivning om att Mimer kännetecknas av omtanke, nytänkande och engagemang.

HR-utvecklaren beskriver:

> Den [ONE-värdegrunden] är djupt rotad i alla. Värderingarna är grunden till våra arbetssätt…Värderingarna ska vara grunden till hur vi handlar men då blir det så att vi liksom integrerar våra värderingar i våra instruktioner och riktlinjer och så… ONE levs i vardagen så det går inte en dag utan att man ser det någonstans på något sätt.

Flera av respondenterna beskriver att det är viktigt på Mimer att rekrytering av nya medarbetare görs med hjälp av värderingar. Värdegrunden kommuniceras i arbetsplatsannonser och den används när intervjuer sker med kandidater. Exempelvis får varje kandidat ett sk dilemma som hen får resonera kring. Dilemmat beskriver ett scenario som man som medarbetare kan hamna i och som det inte finns några processer eller rutiner för. Ett exempeldilemma handlar om en situation där en kvartersvärd ska visa en lägenhet till en familj av annan härkomst. Samtidigt möts de av en hyresgäst som fäller rasistiska kommentarer och frågan är hur man som individ hanterar situationen. Kandidaten får fyra svarsalternativ och får resonera kring alternativen och svara vilket alternativ som hen väljer. Dessa dilemman har chefer och medarbetare själva arbetat med tidigare och de har kommit fram till vilket alternativ som utgör det rätta sättet att agera på enligt Mimers värderingar, dvs ”the ONE way” som HR-utvecklaren uttrycker det.

Nya medarbetare får gå en introduktion under ett år som består av sex block och innehåller olika ämnen. Respondenter berättar att en hel dag ägnas åt värderingarna. Medarbetarna får arbeta med att kartlägga sina egna värderingar och koppla dessa till Mimers värdegrund. HR-utvecklaren berättar:

> Då får man en känsla av att man kan vara sig själv på företaget. Och det finns ju studier som visar att när man kopplar sina egna personliga värderingar till företagets värderingar så får man mycket mer engagemang i företaget, så det är därför vi gör det.

HR- och kvalitetschefen beskriver hur de nyanställda sedan fortsätter att arbeta med värderingarna:

> Som examensprov så får man beskriva ihop i gruppen för alla de andra till jullunchen hur har vi sett värderingarna under vårt första år… Och det är klart att när de berättar för alla andra att vi har sett det här så växer stoltheten hos de andra.

Respondenter berättar att värderingarna används även vid medarbetar- och lönemotiveringssamtal, där chef och medarbetare för dialog kring medarbetarens prestation och hur man har levt värderingarna. Detta sker med hjälp av en lönesättningsmatris som innehåller både prestations- och värdegrundsperspektivet.

Värdegrunden har integrerats även i andra arbetssätt och verktyg. VD och företagsledningen samlar hela organisationen ca fyra gånger per år till sk ONE-träffar för informationsspridning och dialog, där även tvärfunktionella grupparbeten genomförs. HR- och kvalitetschefen berättar att under rådande Covid-situation har dessa fysiska träffar ersatts med korta, veckovisa träffar på distans.

Respondenter berättar vidare att på portalsidan för Mimers intranät, Lobbyn, finns ONE-bromsen. Om medarbetaren drar i denna broms får man tre alternativ:

- Omtanke – rapportera in tillbud/olycka
- Nytänkande – rapportera in förbättringsförslag
- Engagemang – rapportera in avvikelse

HR-utvecklaren beskriver ytterligare ett exempel på hur värdegrunden integrerats i verksamheten:

> Vi har ett nytt kontor där vi flyttade in för ett år sen…där olika zoner är döpta efter våra värderingar. De tysta rummen på vårt kontor, eftersom vi jobbar aktivitetsbaserat så finns det små rum där man kan gå in om man verkligen behöver ha tyst omkring sig när man fokuserar, de heter omtanke-rum till exempel. Vi har stora omtanken också, det är ett större rum där man kan sitta men man får inte ha mobiler och så för att av omtanke så är det helt tyst där inne. Och så finns det engagemangsytor. Där får man vara mer levande och prata och så, så det är mer som ett vanligt kontorslandskap. Sen har vi nytänkandeytor och de är ett jättestort utbildningsrum och ett spelrum och där ska det vara kreativitet och roligt och livat och så. Och även i vårt fikarum har vi en nytänkandeyta. Så de går igenom hela organisationen överallt, våra värderingar.

Vision, verksamhetsplanering och målstyrning

Första bokstäverna i värdegrunden Omtanke, Nytänkande och Engagemang bildar ordet ONE och symboliserar visionen om Sveriges bästa bostadsföretag. Ett arbetssätt för att säkerställa att man arbetar med rätt saker för att kunna realisera visionen är den verksamhetsplanering och målstyrning som Mimer använder.

Utgångspunkten i detta arbete är det ägardirektiv från Västerås stad och en ny affärsplan från styrelsen som tas fram vid ny politisk mandatperiod om fyra år. Företagsledningen deltar i en workshop med styrelsen för att sedan under mars månad utveckla övergripande mål på bolagsnivå enligt processen för verksamhetsplanering. Enligt denna process används data från omvärlds- som företagsanalys som input vid en analys med hjälp av SWOT-matris. På basis av denna analys tar företagsledningen fram fokusmål för de närmaste åren och dessa mål visualiseras i en målmatris som presenteras för alla chefer, ISO-certifikatsansvariga och processledare vid en workshop i maj. Vid denna workshop diskuteras och justeras fokusmålen och fastställs sedan. Fokusmålen bryts ner i undermål och vissa gemensamma aktiviteter och utgör företagets verksamhetsplan.

Vid en ONE-träff i juni presenterar ledningen fokusmålen för samtliga medarbetare som sedan under samma dag arbetar med att på basis av fokusmålen utveckla avdelningsmål och -aktiviteter på medarbetarnivå för det kommande året. Avdelningarna lämnar sedan sin plan samt budgetsanspråk till företagsledningen.

På motsvarande sätt samlar varje processledare sitt processteam kring den övergripande verksamhetsplanen för att identifiera hur respektive process kan bidra till denna. Dessa förslag prioriteras och godkänns av processägarna som sitter i företagsledningen.

När planeringsarbetet har gjorts utses mätetalsansvariga för fokusmålen. Dessa har till uppgift att analysera och bedöma om samtliga verksamhetsplaner är tillräckliga för att nå de långsiktiga målen. Verksamhetsplanerna läggs in i verktyget Stratsys och företagsledningen följer upp fokusmålen månadsvis. Processägarforum, ett möte som har integrerats i företagsledningens ordinarie möte, följer upp processframdrift månatligen.

Flera respondenter betonar vidare att uppföljning inte bara innebär att rapportera ett utfall utan man behöver aktivt styra mot målen. I händelse av att förväntat resultat inte uppnåtts, skrivs en avvikelse och en analys görs av orsaken för att åtgärder ska vidtas därefter.

> Mål sätter man utifrån den nivån var måste vi vara utifrån den omvärldsanalys och företagsanalys som vi gör. Mål blir inte vad de blir utan mål bli vad vi har bestämt oss att de ska bli, det är det som är resultatet. Och där kommer det här resonemanget in om att okej du redovisar ett utfall den här månaden som inte är på den förväntade nivån. Det är helt okej, man kan inte vara det varenda månad men vad beror det på och vad gör vi åt det. Målstyrning alltså inte en resultatrapportering bara utan vi styr på målen. (Kvalitetsutvecklare)

Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga

> Ska man bli en högpresterande organisation så behöver man högpresterande individer. (VD)

Såväl VD som HR- och kvalitetschefen betonar vikten av engagerade medarbetare, något som också kommer till uttryck i värdegrunden och i visionsbeskrivningen. Ett av de övergripande målen för 2020 kopplade vidare till medarbetarperspektivet och var att stå på prispallen bland tre bästa i Great Place to Work (GPTW) – utmärkelsen. Mimer har varit bland de tio bästa arbetsplatserna i kategorin mellanstora företag under flera år och i mars 2021 utsågs Mimer till Sveriges Bästa Arbetsplats i GPTW.

Medarbetarinvolvering i verksamhetsplanering och uppföljning

Den tidigare beskrivna processen för verksamhetsplanering beskrivs som ett viktigt arbetssätt för att involvera hela organisationen. Medan ledningens fokus ligger på att säkerställa att organisationen vid verksamhetsplaneringen riktar in sig på att göra rätt saker (vad-frågan), ligger medarbetarnas primära fokus på hur-frågan, dvs hur kan medarbetarna bidra till att realisera verksamhetsplanen. I ett pedagogiskt syfte finns det en röd tråd i Stratsys som visualiserar hur det egna bidraget och aktiviteterna påverkar avdelningens och företagets mål och därigenom visionen.

Ett arbetssätt för att skapa involvering och förståelse är avdelningsvisa arbetsplatsträffar (APT) där resultat i Stratsys (verksamhetsplan) gås igenom och aktuella frågor diskuteras, berättar respondenter. Vid denna genomgång fångar man också om någon inte hinner eller av andra skäl kan göra sina aktiviteter i tid. I en sådan situation tar chefen reda på orsaken och vidtar åtgärder därefter.

Vid tidpunkten för intervjuerna med respondenterna pågick det arbete med att ta fram en ny vision för företaget. Även i detta arbete är alla medarbetare delaktiga och fick delta i en workshop under en arbetsdag där man blev guidad i visionsarbetet och varför det görs för att därefter aktivt bidra med sin egen framtidsbild som skickades in. Bilder av dessa alster, som kunde vara allt från legobyggen, bilder, film etc, lades upp på intranätet. Chefsgruppen arbetade sedan vidare utifrån dessa alster och företagsledningen kommer att fatta beslutet om ny vision.

Att skapa förutsättningar för medarbetare som orkar, kan och vill

HR- och kvalitetschefen lyfter fram vikten av att skapa förutsättningar för medarbetarengagemang. I enlighet med detta använder Mimer följande formel som Stefan Lundström på Mälardalens högskola tagit fram:

Fysisk kompetens (Fk) x Kunskapskompetens (Kk) x Motivationskompetens (Mk) = Resultat.

Komponenten fysisk kompetens har Mimer översatt till hälsokompetens. Annorlunda uttryckt arbetar Mimer för att ha medarbetare som orkar, kan och vill.

HR- och kvalitetschefen betonar vidare vikten av främjande hälsoarbete och beskriver att Mimer har som mål att 80% tränar minst en gång i veckan. Vidare har man som mål att 80% av hälsorelaterade kostnader utgörs av förebyggande insatser och 20% av rehabiliterande insatser. Mimer har inte egen företagshälsa utan har avtal med både företagshälsovård och ett 10-tal andra aktörer och avtalen är skrivna utifrån detta 80/20-mål som också följs upp.

Ett exempel på arbetssätt som Mimer har är att alla medarbetare erbjuds att göra en hälsoprofil vart tredje år, något som ca 95% brukar genomföra.

I samband med detta hålls livsstilssamtal med hälsocoach och individuella handlingsplaner tas fram för att främja god hälsa. Handlingsplanen följs upp vid nästa hälsoprofil.

Mimer erbjuder flera hälsofrämjande förmåner och medarbetare kan tjäna in 31,2 timmar extra ledighet årligen om de tränar tre timmar i veckan på fritiden och rapporterar in detta. Detta arbetssätt har fått flera positiva effekter och har bl.a. resulterat i att fler medarbetare är fysiskt aktiva och sjukfrånvaron har minskat med 30%.
Ett annat exempel utgörs av ”16 weeks of health”, en frivillig aktivitet som anspelar på ”16 weeks of hell”. Under dessa 16 veckor får ett antal medarbetare olika typer av stöd för att fokusera på olika hälsofrämjande aktiviteter utifrån egna behov.

Kompetensförsörjningsprocessen är central när det gäller kunskapskompetensen. HR-utvecklaren berättar att syftet med processen är att ha rätt kompetens tillgänglig på företaget och att processen har två mål: att 95 % av uppsatta kompetensaktiviteterna genomförs enligt plan under året samt att 95 % av medarbetarna ska känna att de har möjlighet att utvecklas i sin roll.

Varje avdelning har en sk kompetenskarta som innehåller de befintliga kompetenser som avdelningen behöver. Varje medarbetare gör årligen en självskattning av relevanta kompetensområden på en definierad skala mellan 1-4. Detta sker inför det årliga kompetensmötet, och i dialog mellan medarbetare och chef görs en handlingsplan kopplat till eventuella gap som identifierats. Aktiviteterna läggs in i Startsys och följs upp månatligen. Varje medarbetare har också till uppgift att omvärldsspana inom sitt område för att identifiera hur området utvecklas och vad hen behöver kunna om tre år. Denna information används för att göra nödvändiga uppdateringar av kompetenskartan.

För att skapa bättre förutsättningar för intern rörlighet och kompetensutveckling samt tydligare karriärvägar, har företaget utvecklat Mimerakademin. Detta arbete har bedrivits utifrån behov och önskemål från framför allt yngre medarbetare och omfattar fyra interna utbildningsprogram kopplade till några av de yrkesroller som visat sig vara svårt att rekrytera till; byggprojektledare underhåll, upphandlare och ledare. På detta sätt skapar man både utvecklingsmöjligheter för medarbetare och ökar företagets möjligheter att ha rätt kompetens tillgänglig både nu och i framtiden.

Beträffande motivationskompetens, använder Mimer Daniel Pinks motivationsteori som en modell för att förstå vad det är som skapar motivation. Enligt denna teori är autonomi (självbestämmande), mästerskap och mening viktiga parametrar för motivation och verksamheten beaktar dessa parametrar. Några av respondenterna nämner exempelvis att på Mimer vill man inte detaljstyra medarbetarna utan verksamhetsplanering och målstyrning utgör ett exempel på hur man strävar efter autonomi. När det gäller mästerskap är kompetensutveckling centralt och vad gäller mening, så utgår processerna och arbetssätten från kundbehoven och värdegrunden, och det finns även olika initiativ som medarbetarna deltar i för att exempelvis bidra till ett hållbart samhälle på olika sätt.

För att följa upp medarbetartillfredställelsen används en årlig medarbetarenkät, där svarsfrekvensen varit 100% de senaste sex åren. Resultatet av enkäten gås igenom med medarbetarna och det görs såväl en central som avdelningsvis handlingsplan som läggs in i Stratsys och följs upp på arbetsplatsträffarna och av företagsledningen för att därigenom driva förbättringar. Veckovis skickas ut en minienkät, Prindit, till samtliga medarbetare som tar några minuter att fylla i och därigenom får chefen en kontinuerlig indikation eller temperaturmätning på hur organisationen mår.

Flera av respondenterna nämner på olika sätt vikten av att belöna positivt beteende och positiva exempel och att ”vattna där det gror”. Storytelling nämns av flera respondenter som en metod. HR- och kvalitetschefen:

> Och så är det mycket storytelling, vi har skrivit en bok om hur man får engagerade medarbetare. Vi intervjuade medarbetare för att få deras story och göra dem stolta för det här är deras bok. Alla har fått boken och det här är ännu ett sätt att vattna där det gror.

Arbeta med processer

> Att vi ritar en process det är inget mål i sig, det är inget självändamål med det utan vi ritar en process om vi behöver det om det finns ett högre syfte med det. (Kvalitetsutvecklaren)

Kvalitetsutvecklaren beskriver hur den första huvudprocesskartan togs fram utifrån ett resonemang kring vilka de övergripande behoven var och vilka processer som var viktiga för företagets resultat:

> Vi måste givetvis ha en process för verksamhetsplanering för att säkerställa att vi gör rätt saker. Vi har vår kärnverksamhet som är att bygga nya hus, det är att hyra ut dem och att underhålla dem. Engagemang och kompetens är viktigt och därmed kompetensprocessen. Ekonomi för att det är ett ägarkrav och kommunikation dyker upp på en mängd olika platser så en kommunikationsprocess behöver vi ha. Vi drev stora projekt som har stor påverkan på resultatet så vi behöver ha en process för projekt. På det sättet tog vi fram den första huvudprocesskartan.

Mimers huvudprocesskarta beskriver företagets fastställda huvud-, lednings- och stödprocesser. Dessa processer identifieras, etableras och förbättras med utgångspunkt i företagets affärsidé och verksamhetsplan, vilket innebär att processkartans förändringsbehov ses över årligen i samband med framtagning av verksamhetsplanen. På detta sätt säkerställer Mimer att processerna prioriteras utifrån den strategiska inriktningen. Kvalitetsutvecklaren fortsätter:

> Sedan är det här en fråga i den årliga verksamhetsplaneringen varje år, vilka processer behöver vi ha nu nästa år för att förverkliga vår verksamhetsplan. Så utifrån hur vi har verksamhetsplaneringen så ser vi vårt ledningssystem och våra processer som en verktygslåda för att förverkliga verksamhetsplanen och visionen.

> Vi säger också att det här är de tolv prioriterade processerna som vi har nu för det finns naturligtvis fler processer än så. Löneprocessen är ett exempel men den rullar och går men det är inget vi behöver fokusera på, det är inte avgörande för om vi ska klara vår framtid eller inte, den finns inte med i processkartan. Och det handlar inte om att den personen som kör vår lön är mindre värd utan processen är inte kritisk för oss på det sättet så det är inte den processen vi väljer att prioritera.

Processerna har kartlagts och definierats med hjälp av SIQ-processmodell som bygger på PDCA-hjulet. Processerna är definierade i en processpecifikation på en A4-sida där processens kund, kundbehov och -förväntan framgår. Likaså framgår processens syfte, mål och mätetal, processorganisation, objekt in, aktiviteter, objekt ut och effekt.
Varje process har en processägare, som ingår i företagsledningen. Processägaren har det yttersta ansvaret för att målen för processen uppnås. Processägaren utser en processledare som arbetar aktivt med processen för att uppnå processens mål och processledaren rapporterar till processägaren. Till sin hjälp kan processledaren ha ett tvärfunktionellt processteam för att driva processutvecklingen mot målen. När det gäller kompetensprocessen till exempel så är HR- och kvalitetschefen processägare, HR-utvecklaren är processledare och i processteamet ingår även en kvartersvärd och en förvaltningsutvecklare.

HR-utvecklaren, tillika processledaren för kompetensförsörjningsprocessen, berättar:

> Jag tycker att det är jättebra att det är tvärfunktionellt, att man är flera olika delar av organisationen som är med och driver det här. Även om det är jag som håller ihop det så är det bra att få input från andra istället för att bara sitta själv och fundera på vad skulle vi kunna göra. Det är viktigt att man har det tänket att man går över avdelningarna så att man inte jobbar i sina stuprör.

30% av medarbetarna är involverade i något av processteamen som träffas med fastslagen frekvens anpassad till processens behov. Processteamet för huvudprocessen ”hyra ut” träffas exempelvis var sjätte vecka medan processteamet för ledningsprocessen ”interna revisioner” träffas varje tertial, och processteamet för kompetensprocessen träffas fyra gånger om året. Dessa möten sker med hjälp av en standardagenda och teamet diskuterar mål, processframdrift, förbättringsförslag och initierar förbättringar. Processutveckling sker i syfte att öka kundtillfredsställelsen med utgångspunkt i målen som baserar sig på kundens och intressenternas behov och teamen beskrivs ha stort mandat att driva förbättringar.

Vissa processer, som är extra viktiga för utvecklingen, arbetar med språngvis utveckling; de upprättar egna projektplaner med resurser och tider. Som exempel nämns en ny process för stadsdelsutveckling som handlar om livet mellan husen. Denna process sträcker sig utanför gränserna för Mimers egen organisation och samverkan sker med andra aktörer i syfte att öka tryggheten, sammanhållningen och sysselsättningen i en stadsdel. Denna process kopplar till Mimers samtliga hållbarhetsområden (social, ekologisk och ekonomisk) och har även koppling till FN:s 17 hållbarhetsmål.

Processägarna har ett processägarforum som träffas månatligen i syfte att säkerställa att processutvecklingen i ett strategiskt perspektiv har den framdrift och utveckling som förväntas. Forumet hanterar integrations- och gränsdragningsfrågor,
följer upp att processteammöten sker enligt plan och att utvecklingen i de språngvisa processerna har förväntad framdrift.

Respondenter beskriver att arbetet med att kalibrera synsättet och utveckla värdeskapande processer var en utmaning när kvalitetsutveckling inleddes och det är fortsatt viktigt att inte bli strukturfixerad utan utgå från behoven och se på effekten.

> Vi ägnade ett och ett halvt år i processägarforum/företagsledningen att diskutera processer. Vad är det, hur är gränssnitten mot linjen, vem ansvarar för vad. Ska man förändra ett resultat så måste man förändra hur man gör saker och ting. (Kvalitetsutvecklaren)

Mimer har tre kriterier för varför arbetssätten behöver vara dokumenterade. Dessa är:

- Best practise – att enas om det bästa arbetssättet och sedan konsekvent tillämpa det och förbättra det.
- Kompetensen tillhör företaget – att kompetensen finns kvar även om medarbetare går vidare.
- Legala krav – att vissa arbetssätt, som påverkas av lagkrav, kräver struktur och kontroll.

Strukturen och dokumentationen anpassas dock till de faktiska behoven och skiljer sig därmed åt; i vissa fall behövs en dokumenterad process, i andra fall räcker det exempelvis med en checklista. Att det är viktigt att inte krångla till det utan hålla och göra detta arbete enkelt är något som respondenter lyfter. Flera beskriver vidare att olika liknelser och metaforer har använts bl.a. kopplat till just process-/linjetänket och PDCA-modellen för att skapa förståelse och göra det enklare för alla att relatera till detta.

Basera beslut på fakta

Samtliga respondenter betonar på olika sätt vikten av att basera beslut på fakta även om de inte uttrycker det med just dessa ord.

I processen verksamhetsplanering används data från såväl omvärlds- som företagsanalys som input vid en analys med hjälp av SWOT-matris. Informationskällor är identifierade och fastställda i Stratsys och utsedda personer bevakar, samlar in information och dra slutsatser ifrån dessa. Systematisk omvärldsbevakning och benchmarking återkommer i respondenternas svar och HR- och kvalitetschef berättar:

> När vi skulle bedöma om vi är Sveriges bästa så måste man ha en omvärldsbevakning annars vet vi ju inte det utan kan bara inbilla oss så det gäller att jämföra… När det gäller förbättringsarbete så är det ju bra att jämföra sig med dem som är bäst oavsett vilken bransch det är.
>
> Och varje år skriver vi en omvärldsanalys och företagsanalys inom respektive område. Jag har i uppdrag att ta reda på allt om arbetsmiljö, vad är det för lagar som kommer nästa år, hur ser det ut vilka skolor och vilka utbildningar och var är bristyrkena någonstans, vad är viktigt för den generation Z som kommer nu och var måste vi vara på hugget om någonstans. Inom kvalitet - vad sade examinatorerna (USK) vad måste vi ha koll på. Att ha en systematik och verkligen omvärldsspana; så här har de gjort, hur gör vi, den har lagstiftningen kommer, den här tekniken kommer. Det är totalt nödvändigt för att vi inte ska hamna efter. Och det blir mycket tryggare för medarbetarna när vi kan berätta innan och börja utbilda dem innan, så att det inte blir de där snabba förändringarna. Det är mycket förändring ändå men då är vi före och det blir inte lika tungt.

Respondenter beskriver också vikten av att känna till ett nuläge innan ett önskat läge definieras. Kvalitetsutvecklaren beskriver hur de fick ett nuläge med den första verksamhetsbeskrivningen och självutvärderingen som gjordes enligt SIQ Management modell:

> Att få ett nuläge är viktigt också för att när jag kom så fanns det dem som tyckte att vi är ju redan Sveriges bästa bostadsbolag och någon annan tyckte att vi har en bit kvar. Och genom att sätta nuläget så får vi en gemensam bild.

Att fatta beslut baserat på den strategiska inriktningen och därigenom göra rätt saker återkommer i respondenternas svar, och det kan innebära att man även behöver sluta göra saker. Kvalitetsutvecklaren berättar:

> Och när vi hade gjort dessa första verksamhetsplaneringar de första åren så dök det upp frågor från organisationen om att nu har vi massor med mätetal som vi alltid har mätt på och de passar ju inte in här, hur ska vi göra nu då. Och då var det ju stopp nu, det kanske är så att du ska sluta göra dem. Du kanske inte längre ska mäta på det där, kanske inte längre ska samla in den datan och dra slutsatser av den. För nu har vi gjort en planering som baserar sig på lång sikt, bryter ner den i olika etapper och ner till konkreta aktiviteter för dig som medarbetare. Det där tog vi inte upp som de viktigaste sakerna att göra nästkommande år och det innebär att vi ska inte bara börja göra nya saker utan vi ska också sluta att göra. För det handlar som sagt att göra rätt saker och sen att vi har processer och instruktioner och mallar och checklistor för att säkerställa att vi gör dem på rätt sätt.

Ytterligare ett arbetssätt som återkommer i respondenters svar handlar om avvikelsehantering. I händelse av avvikelse registreras avvikelsen ifråga, en orsaksanalys görs och åtgärder beslutas. Vid orsaksanalyser används ”fem varför” som verktyg och avvikelsen avslutas när effekt har verifierats.

Arbeta ständigt med förbättringar

> När man anställs hos oss så säger vi att du ska utföra ditt jobb och utveckla ditt jobb, man har två uppdrag. (HR- och kvalitetschefen)

Förbättringsarbete bedrivs på Mimer på olika nivåer och nytänkande ingår också som en komponent i värdegrunden. Visionen och de övergripande målen som beslutas i processen för verksamhetsplanering ger riktningen för vad som ska uppnås.

PDCA-metoden används för att säkerställa att förbättringsarbete sker på ett systematiskt sätt och en stor del av förbättringsarbetet sker i vardagen. De tvärfunktionella processteamen, som också benämns som förbättringsteam, driver ständiga förbättringar i processerna med utgångspunkt i de processmål som syftar till att öka kundtillfredsställelsen. Kvalitetsutvecklaren säger:

> 50 personer har valt att räcka upp handen och säga att jag vill ingå i det här teamet och jag vill vara med och utveckla och det är oftast där som förbättringsförslagen kommer upp.

Förbättringsförslag kan även rapporteras in med hjälp av den ONE-broms som beskrivits under ”Utveckla ett engagerat ledarskap/leda med värderingar ONE”. Dessa förslag kan vara av olika slag adresseras till processteam eller linjechef beroende på vilken typ av fråga det handlar om. Om det varken är en process- eller linjefråga adresseras den till det sk Förslagsrådet. Förslagsrådet träffas vid behov och där diskuteras förslaget ifråga och medarbetaren som lämnat in förslaget får möjlighet att bolla idéen där.

Interna revisioner, som sker enligt en fastställd plan, utvärderar tillämpningen av ledningssystemet och arbetssätten och initierar förslag till förbättringar.

Ett arbetssätt som används när det behövs större grad av nytänkande och innovation är Nytänkandeverkstad. HR- och kvalitetschefen berättar om den senaste verkstaden, som anordnades digitalt pga Covid-19, som ett led i att det blivit tydligt att oron i trapphus blivit mycket större. Vid detta arbetssätt är det viktigt med bred engagemang och att få in all expertis.

> Jag kontaktade Sveriges allmännytta och kollade vilka är bäst i Sverige på att jobba med de här orosfrågorna och kan jag få några personer därifrån till vår nytänkandeverkstad. Jag kallade in polis och socialtjänst, stadsmission och Västerås stad och sen massa medarbetare förstås från oss. Ja och jurister som kan hyreslagarna. Nu har jag säkert glömt någon också.

Kvartersvärdarna fick beskriva problemet och sin vardag varpå arbete skedde i blandade grupper. Grupperna fick i uppdrag att utifrån olika områden tänka hur man skulle kunna göra och det var viktigt att tänka ”helt utanför boxen som att inga gränser fanns”.

Efter det samlade HR- och kvalitetschefen medarbetare, gick igenom varje punkt och beslutade, oavsett om det var möjligt eller omöjligt, vilka förslag företaget kommer att arbeta vidare med. HR- och kvalitetschefen fortsätter:

> Nu jobbar vi med detta och till sommaren ska vi ha ett helt nytt arbetssätt i våra trapphus. Så samla de bästa, tänk helt galet och sen jobba igenom idéerna.

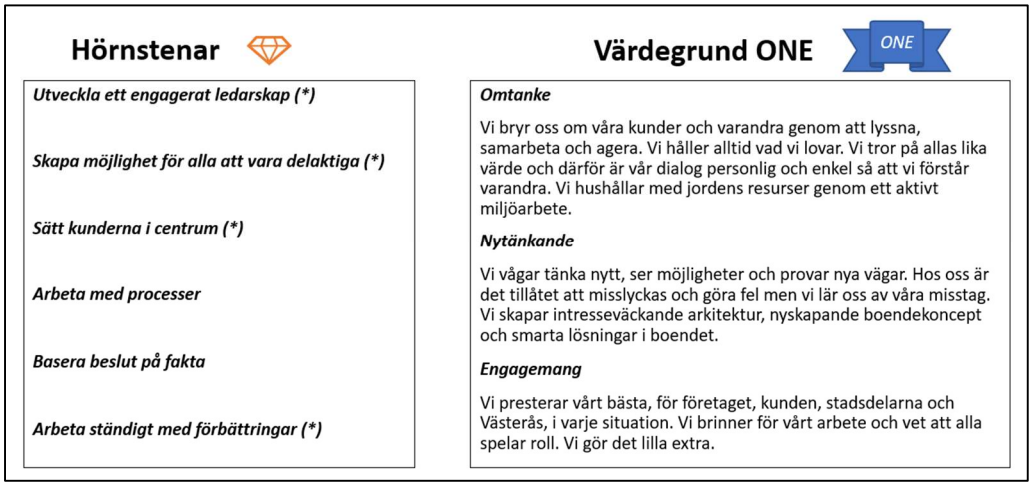
Sedan 2015 gör Mimer årligen en verksamhetsbeskrivning enligt SIQ Managementmodell som organisationen utvärderar och analyserar för att sedan ta fram nya strategier ifrån. Detta utgör exempel på indata till årlig verksamhetsplanering. Kvalitetsutvecklaren, som har flerårig erfarenhet av modellen, har hållit ihop detta arbete och de första åren var det också kvalitetsutvecklaren som, efter att verksamhetsbeskrivningen hade gjorts, bytte hatt och gjorde självutvärderingen. Vid framtagandet av verksamhetsbeskrivningen har dock intervjuer skett med flera individer och en bred involvering eftersträvas för att dels få en allsidig belysning, dels skapa medvetenhet i organisationen. Ett av de övergripande målen var att erhålla USK 2020. 2018 lämnade Mimer in sin första skarpa ansökan om USK till SIQ för att få en kalibrering av den utvärdering som tidigare gjorts internt. Det året fick Mimer SIQs erkännande om framgångsrik kvalitetsutveckling. 2019 delades utmärkelsen inte ut och då beslutade Mimer att hyra in två externa konsulter för att göra en extern utvärdering av deras arbete. 2020 involverades ännu fler medarbetare vid framtagning av underlaget och Mimer lämnade in sin andra ansökan till SIQ. Kvalitetsutvecklaren berättar:

> När vi skrev den här beskrivningen senaste gången så fick vi en stark känsla av att vi skapat något momentum och med det menar jag att det är ett stort svänghjul som vi lyckats baxa fart på och nu snurrar det med sin inneboende kraft. Vi fick så mycket exempel och beskrivningar till oss som har skett utan att vi har initierat projekt eller beställt eller önskat utan den inneboende naturliga utvecklingen har satt igång något och skapat det momentumet.

5 Analys

Hur använder organisationer kvalitetsvärderingar i sin verksamhet?

De värderingar, eller hörnstenar, som bildar hörnstensmodellen i offensiv kvalitetsutveckling är: sätt kunderna i centrum, utveckla ett engagerat ledarskap, skapa möjlighet för alla att vara delaktiga, arbeta med processer, basera beslut på fakta samt arbeta ständigt med förbättringar (Bergman & Kefsjö, 2020, Hellsten & Klefsjö 2000). På Mimer är det inte hörnstensmodellen som varit drivande för att stärka kulturen utan den egna värdegrunden Omtanke, Nytänkande och Engagemang har använts aktivt för att just stärka organisationskulturen. Av empirin framgår att när Mimer tog fram denna värdegrund, definierade de också vad värdegrunden innebär och vad den inte innebär.



Figur 5.1 Egen illustration över hörnstenarna i hörnstensmodellen (Bergman och Klefsjö, 2020) samt Mimers värdegrund ONE. Asterix efter respektive hörnsten illustrerar att Mimers värdegrund ger uttryck för liknande ideal som hörnstenen i fråga.

Vid jämförelse mellan hönstensmodellen och Mimers värdegrund, kan såväl likheter som skillnader identifieras (se figur 5.1). När det gäller hörnstenarna *sätt kunderna i centrum, utveckla ett engagerat ledarskap* och *skapa möjlighet för alla att vara delaktiga* kan likheter identifieras med Mimers värdegrund ONE, där bl.a. allas engagemang och omtanke för såväl kund som för varandra kommer till uttryck. När det gäller hörnstenen *arbeta ständigt med förbättringar,* kan likhet noteras med Mimers värdeord Nytänkande; det framgår av värdegrunden att nytänkande innefattar såväl innovativa förhållningssätt som att lära sig av misstagen. Ständiga förbättringar handlar just om såväl nytänkande som problemlösning (Sörqvist, 2004). Intentionen med hörnstenarna *arbeta med processer* och *basera beslut på fakta* kommer inte till uttryck i Mimers värdegrund.

Detta kan uttryckas som att Mimers värdegrund främst uppvisar likheter med de hörnstenar som handlar om mänsklig interaktion medan de hörnstenar som snarare relaterar till strukturen och systematiken inte ingår i värdegrunden ONE på samma sätt.

Respondenter beskriver hur värdegrunden används för att vägleda beteende och handling och hur den integrerats i verksamheten genom en uppsättning av arbetssätt och verktyg, något som ligger i linje med de påverkansmetoder som Yukl (2012) menar kan användas för att påverka kulturen. Värdegrunden har integrerats i styrdokument, som exempelvis policys, den används vid introduktion, medarbetar- och lönesamtal. Värdegrunden används även vid rekrytering för att redan vid det stadiet välja individer som ansluter sig till värderingarna på det sättet som Ingelsson et al (2012) beskriver. Värdegrunden har gett namn åt kontorsytor och ledningen samlar hela företaget vid ONE-träffar. Ytterligare ett exempel som belyser hur värdegrunden integrerats i verksamheten utgörs av den sk ONE-bromsen, där värdegrunden ONE används som förklaringsmodell till varför och vad som ska rapporteras in i verktyget: Av omtanke kan medarbetare rapportera in en olycka eller tillbud, har man ett förbättringsförslag kan man välja alternativet nytänkande och av engagemang rapporterar man in avvikelser.

Mimers sätt att arbeta med sk dilemman som beskriver ett scenario som man som medarbetare kan hamna i och som det inte finns några processer eller rutiner för befäster intentionen med alla de hörnstenar som just handlar om mänsklig interaktion. I exempeldilemmat, som beskrevs av HR-utvecklaren, skulle man resonera hur man hanterar en viss situation där medarbetaren samverkar med hyresgästen. Chefer och medarbetare har dialog om dessa dilemman för att tillsammans komma fram till vilket alternativ som utgör det rätta sättet att agera på enligt Mimers värderingar.

Det kan vidare konstateras att Mimer i linje med sin egen värdegrund utvecklat arbetssätt för att skapa förutsättningar för medarbetare som orkar, kan och vill engagera sig. Empirin belyser flera exempel kopplade till hälso-, kunskaps-, och motivationskompetens som manifesterar både omtanke och nytänkande, och visar hur Mimer arbetat för att på ett djupare plan skapa förutsättningar för engagemang och därigenom allas delaktighet.

Det kan också noteras att det funnits en stark koppling mellan komponenterna i värdegrunden ONE och visionen om att bli Sveriges bästa bostadsföretag - ONE. Visionen förtydligades på följande sätt: ”För att nå dit behöver vi arbeta aktivt för att få nöjda kunder och engagerade medarbetare. Vi ska dessutom ha en god lönsamhet, och hög kvalitet i hela vår verksamhet” (Bostads AB Mimer, 2020).

Hur påverkar implementering av kvalitetsvärderingar organisationers arbetssätt och verktyg?

Det framgår av empirin att Mimer hade en stark ONE-kultur redan 2015. Respondenter beskriver att samtidigt som kulturen var stark, så växte behovet av att förstärka strukturen och systematiken i företaget och beslutet att arbeta med kvalitetsutveckling med stöd av SIQ Managementmodell fattades. Respondenter beskriver vidare att arbetet med kvalitetsutveckling har bidragit till att utveckla processynsättet och synen på målstyrning med hjälp av PDCA-hjulet. Det som av respondenter beskrivs som förändringar är således nära sammankopplat med hörnstenarna *arbeta med processer* och *basera beslut på fakta* samt *arbeta ständigt med förbättringar*.

Empirin visar också att motsvarande intention eller ideal som dessa hörnstenar innebär har kommit till uttryck i Mimers kvalitetspolicy som innefattar ett åtagande att ständigt utveckla företagets processer för att nå processernas mål och lägger stor vikt vid processerna som ett sätt att åstadkomma kundorienterad verksamhet. Följande del av analysen illustrerar hur Mimer, i och med beslutet om att införa kvalitetsutveckling, utformat och utvecklat arbetssätt och verktyg som stödjer dessa ovannämnda hörnstenar.

Figur 5.2 Figuren exemplifierar kedjan av värdering, arbetssätt och verktyg kopplat till processer. Egen illustration som inspirerats av Hellsten och Klefsjö, 2000.

Mimers sätt att arbeta med processer har utformats så att arbetssättet kommit att stödja samtliga hörnstenar. Vikten av processynsättet lyfts av respondenter och bekräftas även av granskade dokument samt audiovisuellt data (se bilaga 4). Respondenter beskriver att det inte är något självändamål att rita processer utan processer prioriteras av ledningen baserat på företagets strategiska inriktning (hörnsten: ledarskap, basera beslut på fakta), något som ligger i linje med Ljungberg och Larssons (2012) argumentation om att strategin behöver återspeglas i processerna för att uppnå en ändamålsenlig och effektiv verksamhet. Processerna hos Mimer utgår från kundbehoven som ska tillfredsställas (hörnsten: kunden i centrum) och speglar ett värdetänk likt det som beskrivs av såväl Ljungberg och Larsson (2012) som Bergman och Klefsjö (2020). Arbetet leds av processägare som ingår i företagsledningen (hörnsten: ledarskap) och utsedd processledare har till uppgift att arbeta för att nå processens mål samt arbetar med en tvärfunktionell förbättringsgrupp (hörnsten: delaktighet) för att förbättra processen enligt PDCA (hörnsten: ständig förbättring) utifrån utvärdering och analys av processens mål och mätetal (hörnsten: basera beslut på fakta). Som verktyg vid processledning används standardiserade processkartor (se figur 5.2).

Figur 5.3 Figuren exemplifierar kedjan av värdering, arbetssätt och verktyg kopplat till faktabaserade beslut. Egen illustration som inspirerats av Hellsten och Klefsjö, 2000.

Vid förbättringsarbete är det viktigt att beslut fattas på fakta och kunskap, inte på antaganden (Sörqvist, 2004). Att samla in, strukturera och analysera data är därmed centralt för att kunna fatta faktabaserade beslut och inte låta slumpfaktorer få en avgörande betydelse för verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2020). Intervjuer visar flera exempel på hur Mimer baserar beslut på fakta, något som också stödjs av granskade dokument och audiovisuella källor (se bilaga 4, se även figur 5.3).

Visionen om Sveriges bästa bostadsföretag konkretiserades 2015 genom att fastställa de fyra övergripande målen som definierar vad som ska uppnås för att kunna betraktas som Sveriges bästa. Dessa övergripande mål bryts ner till fokusmål och aktiviteter enligt ledningsprocessen för verksamhetsplanering där organisationen involveras i detta arbete (hörnsten: processer, skapa delaktighet). Vid denna process används data från såväl omvärlds- som företagsanalys som input vid en analys med hjälp av SWOT-matris. Informationskällor är identifierade och fastställda i Stratsys och utsedda personer bevakar, samlar in information och dra slutsatser ifrån dessa. Respondenter betonar vikten av systematisk omvärldsbevakning och benchmarking dels för att kunna fatta proaktiva beslut, dels för att kunna jämföra den egna verksamheten i relation till visionen om Sveriges bästa och fatta nödvändiga beslut utifrån detta.

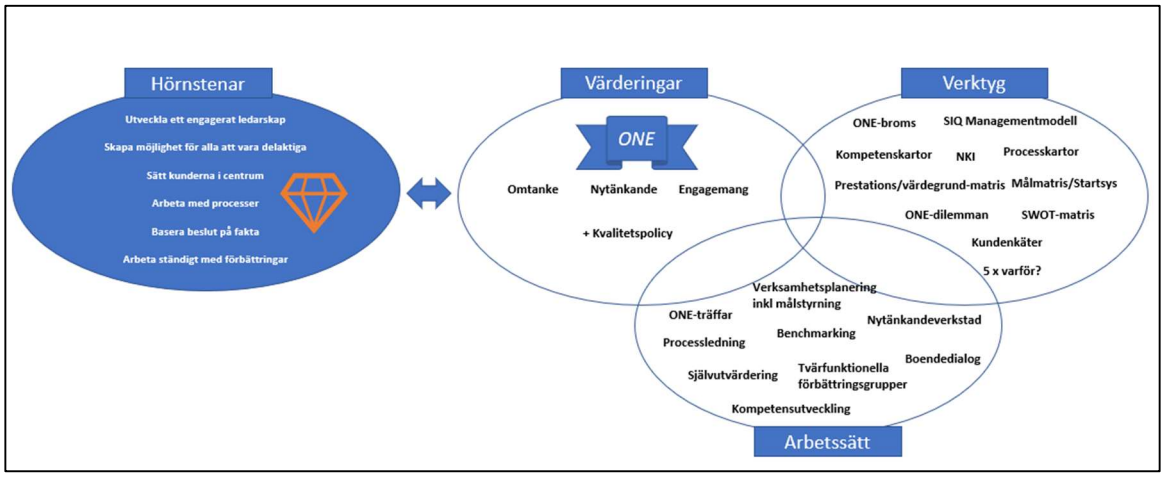
Respondenter beskriver vidare att arbetssättet med målstyrning inte bara innebär att rapportera ett utfall utan man behöver aktivt styra mot målen. I händelse av att förväntat resultat inte uppnåtts eller aktiviteter genomförts, skrivs en avvikelse och en analys görs med hjälp av ”fem varför” för att identifiera bakomliggande orsaker och vilka åtgärder som behöver vidtas.

I detta sammanhang kan även noteras att arbetssättet med verksamhetsplanering och målstyrning har utformats så att det i praktiken stödjer även de andra hörnstenarna. Detta innebär att högsta ledningen utformar utkast till mål baserat på tidigare nämnda analyser (hörnsten: ledarskap). Dessa mål förankras och justeras först i dialog med övriga chefer och ledare och i nästa steg att involveras samtliga medarbetare i framtagandet av mål och aktiviteter på nästa nivå (hörnsten: allas delaktighet). Mimer tillämpar balanserad styrning med olika intressentperspektiv (hörnsten: kunden i centrum), aktiviteter genomförs enligt PDCA-metodiken och målen följs upp månadsvis av ledningen med hjälp av verktyget Stratsys (hörnsten: ständiga förbättringar, basera beslut på fakta). Även medarbetarna involveras i detta vid arbetsplatsträffarna (hörnsten: allas delaktighet).

Figur 5.4 Figuren exemplifierar kedjan av värdering, arbetssätt och verktyg kopplat till ständiga förbättringar. Egen illustration som inspirerats av Hellsten och Klefsjö, 2000.

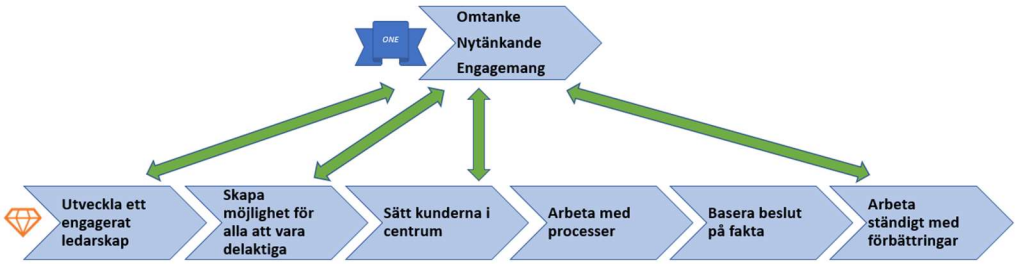
Införande av kvalitetsutveckling medförde också att Mimer beslutade använda sig av SIQs Managementmodell som verktyg för självutvärdering och utveckling (se figur 5.4). Själva modellen är utformad för att utvärdera arbetssätten kopplat till kunder och intressenter, medarbetare, ledning samt verksamhetens processer och stödjer därigenom hörnstenarna. Mimer har valt att involvera ett större antal medarbetare i framtagning av den verksamhetsbeskrivning som ligger till grund för självutvärdering och främjar därigenom hörnstenen delaktighet. Resultatet av utvärderingen utgör data till den företags- och omvärldsanalys som används vid en SWOT-analys och påverkar sedan framtagandet av Mimers verksamhetsplan med mål (hörnsten: basera beslut på fakta). Dessa exempel visar hur förbättringsarbetet tydligt kopplats till företagets vision, strategier och mål, något som är nödvändigt för att förbättringsarbetet ska bli framgångsrikt (Sörqvist, 2004).

Sammanfattningsvis konstateras att även om Mimer inte aktivt arbetat med hörnstensmodellen har de i praktiken kommit att integrera motsvarande värderingar i sin verksamhet, något som stödjer teorin om att samtliga hörnstenar behöver integreras i verksamheten för att uppnå önskat resultat och hållbar kvalitetskultur (Bergman & Klefsjö, 2020; SQMA 2016). Analysen visar även att Mimer utformat sina arbetssätt och valt verktyg baserat på sin värdegrund ONE och sin kvalitetspolicy och de faktiska behoven samt att flera av de arbetssätt som utvecklades i och med kvalitetsutveckling stödjer intentionen med flertalet hörnstenar och bildar därigenom den typ av helhet som offensiv kvalitetsutveckling handlar om (se figur 5.5).



Figur 5.5 Figuren visar hur Mimers värdegrund och kvalitetspolicy tillsammans motsvarar intentionen med hörnstensmodellen. Figuren visar även exempel på arbetssätt och verktyg som stödjer värdegrunden och kvalitetspolicyn likt systemsynen i offensiv kvalitetsutveckling. Egen illustration som är inspirerad av Bergman och Klefsjö (2020).

Mimers sätt att integrera sin värdegrund i verksamheten och sedan inleda arbete med kvalitetsutveckling uppvisar även viss likhet med den sk trefasmodellen som föreslår att hörnstenar implementeras i följande ordning: 1) ledarskap och delaktighet 2) delaktighet och kund 3) processer, faktabaserade beslut samt ständiga förbättringar (Hansson & Klefsjö, 2003). Mimers värdegrund omfattar visserligen även värdeordet Nytänkande som kan kopplas till hörnstenen *arbeta ständigt med förbättringar*, och som tidigare framgått, har värdegrunden ONE bl.a. lett till arbetssättet nytänkandeverkstad och verktyget ONE-broms och bidrar därigenom till förbättringar (se figur 5.6). Om man dock beaktar att en process behöver först standardiseras, och därigenom stabiliseras, innan ständiga förbättringar kan åstadkommas (Liker, 2009), framstår det som logiskt att hörnstenarna bör implementeras i den föreslagna ordningen för att kunna uppnå den typ av ständiga förbättringar och effekt som syftet är med offensiv kvalitetsutveckling. Empirin visar också att de flesta förbättringsförslagen, eller annorlunda uttryck de ständiga förbättringarna, numera kommer i det systematiska arbetet som görs av processteamen, något som stödjer teorin om att de betydelsefulla förbättringsresultaten kommer att uppnås i de tvärfunktionella förbättringarna (Sörqvist, 2004).



Figur 5.6 Figuren illustrerar kopplingar mellan Mimers värdegrund ONE samt hörnstensmodellen. Egen illustration där hörnstenarna anges var för sig i den ordning som följer av den sk trefasmodellen av Hansson och Klefsjö, 2003.

6 Slutsatser

Syftet med detta examensarbete är att undersöka hur kvalitetsvärderingar kan integreras i verksamheten för att därigenom utveckla en kvalitetskultur som leder till en hållbar kvalitetsutveckling och hjälper organisationer att möta skiftande utmaningar.

De slutsatser som kan dras av fallstudien är:

- att värderingar som stödjer kvalitetskultur kan integreras i organisationens egen värdegrund samt i policys.

- att värderingar som stödjer kvalitetskultur kan kopplas ihop med visionen så att dessa stödjer varandra.

- att värderingar som stödjer kvalitetskultur kan levandegöras i verksamheten genom en uppsättning av metoder, exempelvis genom integrering i styrdokument, genom att utforma arbetssätt och verktyg med stöd i värdegrunden. Värderingar kan även integreras i den omgivande miljön på ett symboliskt plan.

- att värderingar kan användas vid rekrytering för redan vid det stadiet välja individer som ansluter sig till värdegrunden så som Ingelsson et al (2012) anger.

- att det framstår som att det kan vara lämpligt med en stegvis integrering av värderingar i likhet med den sk trefasmodellen som rekommenderar att hörnstenar implementeras i följande ordning: 1) ledarskap & delaktighet, 2) delaktighet & kund, 3) process, faktabaserade beslut, ständiga förbättringar (Hansson & Klefsjö, 2003).

7 Diskussion

7.1 Resultatdiskussion

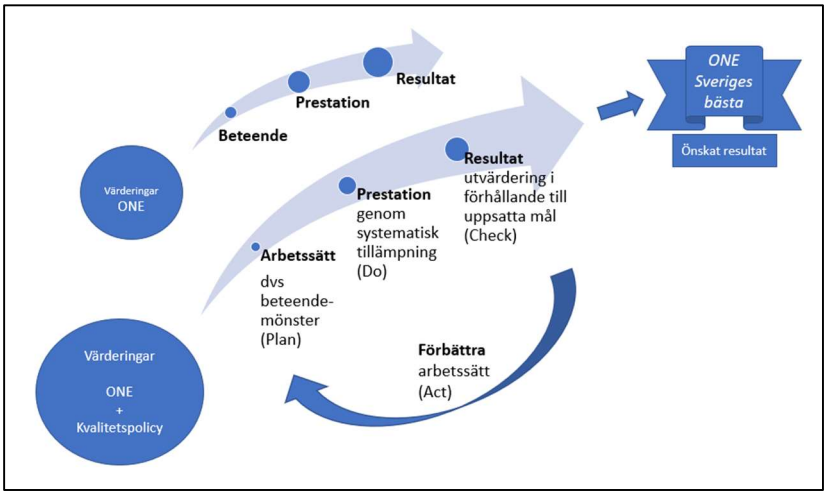
Syftet med detta examensarbete var att undersöka hur kvalitetsvärderingar kan integreras i verksamheten för att därigenom utveckla en kvalitetskultur som leder till en hållbar kvalitetsutveckling och hjälper organisationer att möta skiftande utmaningar. Fallet, dvs organisationen som studerades, var intressant både utifrån syftet med studien och med anledning av den utvecklingsresa som Mimer gjort i strävan efter att uppnå sin vision.

Mimer fastställde i början av 2010-talet visionen om att bli Sveriges bästa bostadsföretag 2020, dvs det år som Mimer skulle fylla 100 år. I anslutning till detta definierade de sin värdegrund Omtanke, Nytänkande, Engagemang och har arbetat aktivt för att integrera den i verksamheten och därigenom påverka organisationskulturen. Empirin anger att ONE-kulturen var stark redan 2015 men detta i sig var inte tillräckligt för att uppnå visionen. Visionen behövde kompletteras och konkretiseras med mätbara mål, vilket skedde i och med att företaget 2015 fastställde fyra övergripande mål som definition på vad som skulle uppnås för att kunna anses vara Sveriges bästa bostadsföretag. Dessa mål var att få Utmärkelsen Svensk Kvalitet, att vara rankad top tre bland Sveriges bästa arbetsplatser (GPTW), att ha de nöjdaste hyresgästerna i Sverige och få Kundkristallen samt att uppnå ägarnas lönsamhetskrav. Författaren noterar att denna balanserade styrning stämmer väl överens med beskrivningen av TQM som ett koncept som syftar till kontinuerlig kvalitetsutveckling i ett större perspektiv och som erkänner relationerna mellan ledarskap, medarbetare, processer, kundnöjdhet och affärsresultat (Weckenmann et al, 2015). I detta sammanhang noterar författaren att även en hållbarhetsdimension kommer till uttryck i såväl affärsidén som värdegrunden. Mimer har vidare integrerat tre hållbarhetsperspektiv i sin styrning; social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet, och breddat därigenom intressent- och utvecklingsperspektivet i likhet med det femte kvalitetsparadigmet Quality 5.0 för hållbar framgång (Deleryd & Fundin, 2020).

Samtidigt som de övergripande målen fastställdes började Mimer arbeta med kvalitetsutveckling och använda sig av SIQs Managementmodell för att analysera, utvärdera och utveckla sin verksamhet. På fem år uppnådde Mimer tre av dessa övergripande mål (USK, GPTW, lönsamhet). Även om det fjärde målet avseende Kundkristallen inte uppnåddes, uppnådde Mimer ett kundindex som placerar företaget i högsta kvartilen i jämförelse med bostadsföretag i jämförbar storlek. Författaren anser dels att visionen och de övergripande målen, som i hög grad är omvärldsorienterade och förutsätter jämförelser med andra organisationer, är högst ambitiösa, dels att det är ytterst intressant att Mimer lyckats uppnå detta resultat på endast fem år.

Forskning visar att det är mer sannolikt att implementering av kvalitetsutveckling lyckas om den rådande organisationskulturen är kompatibel med de värderingar som är centrala för kvalitetskultur (Green, 2012; Kujala & Lillrank, 2004) och författaren finner det troligt att Mimers ONE-kultur, som påvisar likheter med de hörnstenar som handlar om mänsklig interaktion, haft en betydande påverkan på att Mimer uppnått sådan framgång med sin kvalitetsutveckling.

Det teoretiska ramverket visar vidare att ledarskapet är av central betydelse för såväl kultur som kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2020; Schein & Schein, 2017; Ingelsson, 2013; Yukl, 2012) och att ledarna kan påverka kulturen på olika sätt. Två breda kategorier av påverkansmedel utgörs dels av ledarskapsbeteende genom formulering av värderingar och visioner, dels av påverkan genom strukturer (Yukl, 2012; Schein & Schein, 2017). Om dessa metoder är samstämmiga blir ledarens påverkan på kulturen starkare (ibid.), vilket i sin tur leder till starkare prestationer och resultat (Ljungeberg & Larsson, 2012; Bergman & Klefsjö, 2020). Även om syftet med denna studie inte var att undersöka denna kedja av orsak och verkan, konstaterar författaren att resultatet av studien indikerar denna typ av korrelation. Initialt påverkades beteenden och kulturen med hjälp av den egna värdegrunden ONE som uppvisar påfallande likheter med hörnstensmodellens hörnstenar sätt kunderna i centrum, utveckla ett engagerat ledarskap och skapa möjlighet för alla att vara delaktiga. Införande av kvalitetsutveckling, som kommer till uttryck i kvalitetspolicyn, medförde att denna påverkansmetod kompletterades med påverkan genom den typ av struktur och systematik som tar avstamp i de mer strukturorienterade hörnstenarna arbeta med processer, basera beslut på fakta samt arbeta ständigt med förbättringar. Författaren menar att detta kan också något förenklat uttryckas som att kvalitetsutvecklingen medförde att de önskvärda beteendena i värdegrunden strukturerades till arbetssätt (beteendemönster) som tillämpas, utvärderas och förbättras på ett systematiskt sätt i syfte att skapa värde för intressenterna och uppnå önskat resultat (se figur 7.1).



Figur 7.1 Figuren illustrerar hur den studerade organisationen använt sig av sin egen värdegrund ONE för att vägleda beteende och påverka kultur. När beslutet att arbeta med kvalitetsutveckling fattades, tillfördes sådana strukturer och systematik som är centrala för kvalitetsutveckling och -kultur, vilket medförde att önskade beteenden i värdegrunden systematiserades till ett antal arbetssätt som tillämpas, utvärderas och förbättras utifrån syftet med verksamheten. Egen illustration.

Att införandet av kvalitetsutveckling medförde att nya strukturer och systematik infördes ska inte tolkas som att företaget helt saknade struktur och systematik tidigare utan författaren vill påpeka att det som tillfördes är den typ av struktur och systematik som är centralt för kvalitetsutveckling och som behövs för att utveckla en hållbar kvalitetskultur. I detta sammanhang noterar författaren även att respondenter uttrycker att det är viktigt att inte bli strukturfixerad, utan i stället hålla det enkelt och använda anpassade arbetssätt. Av denna anledning har man exempelvis inte som målsättning att rita, etablera och förbättra samtliga processer utan processer prioriteras utifrån de faktiska behoven, dvs vilken betydelse respektive process har för företagets affärsidé och önskat resultat. Ett annat exempel som illustrerar att visionen och värderingarna styrde val av arbetssätt och verktyg utgörs av Mimers val att använda sig av SIQ Managementmodell för självutvärdering och kvalitetsutveckling. Att i stället använda sig av exempelvis standarden för kvalitetsutveckling ISO 9001, som tusentals organisationer i Sverige är certifierade mot, skulle inte varit tillräckligt eftersom visionen och målet var att bli Sveriges bästa bostadsföretag, beskrev respondent. Dessa exempel illustrerar hur arbetssätt och verktyg kan väljas på ett medvetet sätt eller med andra ord hur värdegrunden och behoven kan styra val av arbetssätt och verktyg, likt systemsynen för offensiv kvalitetsutveckling.

Även om offensiv kvalitetsutveckling förutsätter att värderingar motsvarande samtliga hörnstenar integreras i verksamheten, så förutsätter den inte att dessa hörnstenar nödvändigtvis förs in i en organisations eventuella värdegrund. Författaren noterar i detta sammanhang också Scheins (2017) tre nivåer av organisationskultur; artefakter, värderingar och grundläggande antaganden. Värderingar, som befinner sig på mellannivån och återspeglar hur något borde vara, är inte enbart begränsade till värdegrunden utan kan även omfatta mål, strategier, policys etc (ibid.). Detta synsätt innebär alltså att beslutet att införa kvalitetsutveckling som manifesterar sig i såväl kvalitetspolicyn som i visionen och de övergripande målen utgör den typ av värderingar som befinner sig på mellannivån. Enligt Schein och Schein utgörs den mest synliga nivån av kulturen artefakter och omfattar bl.a. den fysiska miljön, språket, klädkoden, synliga strukturer och processer etc (ibid.). Detta innebär alltså att den typ av arbetssätt och verktyg (strukturer och systematik) som Mimer infört till följd av kvalitetsutveckling betraktas som artefakter. Schein och Schein menar vidare att dessa tre nivåer (artefakter, värderingar och grundläggande värderingar) påverkar varandra och ju mer konsistenta de är med varandra, desto bättre stödjer de varandra och stärker kulturen (ibid.).

Resultatet visar att det hos Mimer finns stor samstämmighet mellan värderingar på mellannivån, så som värdegrunden ONE, visionen, policys, övergripande målen, och de synliga artefakterna i form av arbetssätt och processer, verktyg, symboler etc (se figur 7.2). Detta gör att författaren upplever företaget som en synkroniserad helhet och detta bör rimligtvis göra det lättare för medarbetarna att förstå hur det egna engagemanget bidrar till denna helhet.

Denna samstämmighet kan också uttryckas som att det finns en röd tråd mellan vad organisationen ska uppnå och varför respektive hur detta resultat uppnås. Detta ligger också i linje med Erikssons (2019, s. 66) studier som visar att ”I en bra verksamhet hänger alla delar ihop på ett naturligt sätt”.

Figur 7.2 Illustration över konsistens mellan värderingar och artefakter i den studerade organisationen. Författaren kommenterar inte de grundläggande antagandena pga att de är osynliga och ytterst svåra att identifiera inom ramen för denna typ av studie. Illustrationen inspirerad av Schein och Schein (2017).

När det gäller medarbetarnas engagemang, noterar författaren vidare att tidigare forskning visar att ledningens och medarbetarnas engagemang är av avgörande betydelse för organisationers resultat (Raharjo & Eriksson, 2017; Calvo-Mora et al, 2014). Även om operativ personal inte intervjuades vid denna studie, visar empirin flera exempel på hög grad av medarbetarengagemang och delaktighet, något som kan exemplifieras med att ca 30% av medarbetarna valt att delta i något av de tvärfunktionella processteamen, också kallade förbättringsteam. Att 100% av medarbetarna sex år i rad besvarat den årliga medarbetarenkäten utgör ett annat exempel. Detta indikerar också att medarbetare anser att det lönar sig att svara på enkäten, att engagemanget och enkätresultatet används på ett sätt som faktiskt leder till förbättring.

Det är vidare intressant hur respondenter beskriver det vara viktigt för Mimer att kulturen och strukturen är balanserade och går hand i hand; att man inte bara kan styra med värdegrunden men man ska inte heller bli strukturfixerad. Av denna anledning hade företaget också valt att samla HR- och kvalitetsutveckling inom samma organisationsdel och ha en kombinerad HR- och kvalitetschef. Som en metafor användes en landsväg som omges av två diken; det ena diket är kulturen, det andra är strukturen och man ska försöka hålla sig mitt på vägen. Författaren ser en likhet med detta sätt att beskriva förhållandet mellan kultur och struktur samt det synsätt på kvalitetsutveckling (TQM) som menar att kvalitetsutveckling består av den del som relaterar till kulturen och människorna och en den del som omfattar hårda faktorer i form av strukturer, arbetssätt och verktyg (Shahin & Dabestani, 2011). Scheins tre kulturnivåer beskriver att strukturen och arbetssätten, som utgör exempel på artefakter, utgör en del av kulturen och påverkar den tillsammans med värderingar och grundläggande antaganden (Schein & Schein, 2017). Bergman och Klefsjö (2020, s. 482) menar i sin tur att ”Det som karaktäriserar offensiv kvalitetsutveckling är kulturen och de värderingar den bygger på samt systemsynen” och menar alltså att det behövs arbetssätt och verktyg som är kompatibla med hörnstenarna och som stöttar hörnstenarna (värderingarna) så att de blir en del av kulturen.

Författaren uppfattar det som att när respondenter pratar om den egna organisationskulturen så refererar de främst till den delen av kulturen som bygger på värdegrunden ONE.

Att enbart besluta att börja arbeta med kvalitetsutveckling lär inte påverka organisationskulturen nämnvärt. Däremot visar resultatet att den kontinuerliga kvalitetsutveckling som företaget arbetat med har gett påtagliga effekter på företagets prestation och resultat, det har medfört att en stor del av förbättringsarbetet numera sker genom ständiga förbättringar av arbetssätt och respondent beskriver också hur de upplever att detta påverkat organisationen: ”vi fick en stark känsla av att vi skapat något momentum och med det menar jag att det är ett stort svänghjul som vi lyckats baxa fart på och nu snurrar det med sin inneboende kraft”. Detta illustrerar hur den organisationskultur som i grunden bygger på värdegrunden ONE påverkats av kvalitetsutvecklingen, så att den numera även inbegriper en hög nivå av kvalitetskultur.

En fråga som kan ställas är om det finns något mer som den studerade organisationen kan förbättra. Denna fråga får dock betraktas som högst retorisk. Målet med offensiv kvalitetsutveckling är ju ökad kundtillfredsställelse med lägre resursåtgång (Bergman & Klefsjö, 2020), vilket gör förbättringsarbetet till en ständigt pågående aktivitet. Och det är ju den hållbara kvalitetsutvecklingen som hjälper organisationer att om och om igen möta de skiftande utmaningar som de ställs inför.

Sammanfattningsvis kan sägas att även om den insamlade empirin kan anses som riklig, återger den givetvis ändå en begränsad del av all data som författaren haft möjlighet att samla in. Empirin har gett flera exempel på ständiga förbättringar som inte varit möjliga att redogöra för inom ramen för studien. Resultatet visar ändock att Mimer arbetat på ett medvetet och systematiskt sätt för att utveckla sin verksamhet i syfte att skapa värde för dem organisationen är till för. En känsla som författaren upplevt är också att respondenternas berättelser ger uttryck för autenticitet. Även om en känsla inte går att vetenskapligt belägga så stödjs den av datatriangulering och av att respondenter beskriver en väldigt samstämmig bild. Respondenterna använder egna ord för att beskriva verksamheten ur sitt perspektiv samtidigt som det finns en röd tråd i svaren när det gäller medvetna val av värderingar, arbetssätt och verktyg; från fina ord på papper till systematisk användning av värderingar.

7.2 Bidragsdiskussion

Det är viktigt att reflektera över generaliserbarheten av en vetenskaplig studie (Creswell & Creswell, 2018). När det gäller ett enskilt fall, är generaliserbarheten starkt begränsad (Creswell & Creswell, 2018; Yin, 2018). Vilket kunskapsbidrag medför då detta arbete i ett bredare perspektiv? Som framgått av teorin, är ett av syftena med utmärkelsemodeller att lyfta fram goda exempel (Bergman & Klefsjö, 2020). Författaren menar att på motsvarande sätt kan fallet i denna studie ge inspiration till organisationers kvalitetsutveckling. Detta ska inte tolkas som att det är någon enskild detalj i studien som rekommenderas. Författaren vill i stället ytterligare understryka det centrala med offensiv kvalitetsutveckling, nämligen systemsynen.

Offensiv kvalitetsutveckling består av värderingar, arbetssätt och verktyg – komponenter som är beroende av varandra och rätt tillämpade hjälper organisationer att utveckla en kvalitetskultur som skapar förutsättningar för en hållbar kvalitetsutveckling. Detta är det allmännyttiga bostadsföretaget Mimer ett inspirerande exempel på, anser författaren.

7.3 Metoddiskussion

Efter inledande överväganden över vetenskapsideal och forskningsmetoder beslutade författaren att använda sig av fallstudie som forskningsdesign. Denna metod kan vara lämplig när det gäller företeelser som forskaren har lite eller ingen kontroll över och när forskningsfrågorna är av typen ”hur” eller varför” (Yin, 2018), vilket var fallet vid denna studie. Vidare överväganden ledde till beslutet att göra en enfallstudie i stället för en flerfallstudie i syfte att kunna studera fallet tillräckligt djup inom ramen för resurserna för denna studie. Detta val visade sig vara välmotiverat, vilket stödjs av den rikliga empiri som datainsamlingen resulterade i.

Författaren valde tidigt att välja en sådan organisation som fall för studien som bevisligen nått framgång med sin kvalitetsutveckling. Författarens övertygelse är att detta val var också en bidragande faktor till den rikliga empirin; det fanns gott om relevant data i den studerade organisationen, något som författaren anser vara logiskt med tanke på att organisationen uppnått en hög kvalitetskultur.

Vid studien användes intervjuer, dokumentstudier och observation av audiovisuellt data som datainsamlingsmetoder. Detta möjliggjorde triangulering av data och visade att det fanns hög grad av överensstämmelse (konsistens) mellan de olika källorna. Fältobservationer valdes tidigt bort pga rådande pandemi. Fältobservationer hade dock kunnat tillföra en ytterligare dimension i studien och tillföra data som är svår att få tillgång till och observera med hjälp av de använda metoderna.

Fyra semistrukturerade intervjuer genomfördes inom ramen för denna studie med hjälp av intervjuguider. Intervjuguiderna hade samma övergripande struktur (inledning, fokus, avslutning) men frågorna som ställdes till de olika respondenterna var inte identiska utan anpassades utifrån vilken befattning/roll respektive respondent har på företaget. Exempelvis ställdes fler frågor om processledning till en av medarbetarna som också har rollen processledare. Detta tillvägagångssätt medför att frågor kunde belysas på olika sätt och därigenom ge bredare underlag. Detta tillvägagångssätt medför samtidigt en potentiell risk att intervjuguiderna blir för spretiga för att uppfylla sitt syfte. Denna risk minskades genom att utforma huvudfrågorna primärt utifrån samma teman oavsett respondent.

Creswell och Creswell (2018) påpekar att data som erhålls vid intervjuer påverkas av respondenternas perspektiv. Intervjuer genomfördes med två chefer som ingår i ledningsgruppen och två medarbetare som arbetar i olika typer av utvecklingsroller, och därigenom fångades såväl chefs- som medarbetarperspektiv.

Intervjuer med sådan operativ personal som har direkt kontakt med kunden dvs hyresgästen, hade dock kunnat tillföra studien deras perspektiv och ytterligare djup. Författaren anser att detta inte var nödvändigt utifrån syftet med studien utan hade, som konstaterats, kunnat tillföra ytterligare djup. Sådana intervjuer hade även kunnat kompletteras med kvantitativ datainsamling exempelvis genom en enkät för att därigenom bredda dataunderlaget ännu mer. Användning av kvantitativt data hade dock krävt ytterligare metoder för dataanalys och hade varit mer resurskrävande än vad som var möjligt inom ramen för detta examensarbete.

Författaren har vid dokumentering av denna studie reflekterat över valet att till stor del utforma empirin utifrån hörnstensmodellen. Detta val föranleddes av det faktum att det är just de sk hörnstenarna som beskriver vilka värderingar som karaktäriserar offensiv kvalitetsutveckling. Av denna anledning kan valet ses som befogat men möjligtvis hade den delen av empirin, som beskriver hur Mimer leder verksamheten med den egna värdegrunden, kunnat lyftas ut strukturmässigt. Detta hade kunnat bidra till att ännu tydligare behandla värdegrunden ONE som ett eget område. Det är vidare så att den studerade organisationen i hög grad utvecklat arbetssätt som samtidigt stödjer flera hörnstenar och av denna anledning skulle vissa arbetssätt/verktyg i empirin kunna beskrivas under flera hörnstenar. Organisationens kvalitetspolicy betonar exempelvis vikten av kundorienterad verksamhet och innehåller åtagandet att ständigt förbättra företagets processer. Kvalitetspolicyn beskrivs dock endast under hörnstenen *sätt kunderna i centrum*, inte under hörnstenen *arbeta med processer*. Denna typ av val har gjorts för att underlätta läsandet och medför att man som läsare behöver läsa empirin med den typ av helhetssyn som kommer till uttryck i systemsynen för offensiv kvalitetsutveckling.

Litteratursökningen visade sig vara utmanande även om ett flertal söksyntax och olika databaser användes vid detta moment. Utmaningen bestod av att terminologin avseende kvalitetsvärderingar inte är helt entydig. Värderingar, principer, hörnstenar, framgångsfaktorer etc används synonymt med varandra av olika författare. Detta medför således en svaghet som innebär att det kan finnas fler artiklar som hade kunnat vara relevanta för teorin men som inte identifierats i sökningen.

7.4 Förslag till vidare forskning

Vid datainsamling och analys har ytterligare frågor väckts som inte låtit sig besvaras inom ramen för studien. Författaren kan inte låta bli att ställa sig frågan om det skulle ha någon betydelse för organisationens fortsatta utveckling om den egna värdegrunden, eller definitionen på de önskvärda beteendena som ingår i värdegrunden, expanderades till att även omfatta strukturrelaterade aspekter, så att intentionen med hela hörnstensmodellen skulle omfattas. I mer generella termer kan frågan ställas hur implementering av kvalitetsutveckling påverkas av sättet att integrera kvalitetsvärderingar på. Ett annat område för fortsatta studier skulle kunna vara att undersöka hur de mer operativa medarbetarna upplever att implementering av kvalitetsutveckling påverkat verksamheten.

8 Referenser

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

Bostads AB Mimer (2020). *Verksamhetsbeskrivning SIQ Managementmodell*, Hämtad 2021-02-23 från https://extwebb-mimer.azureedge.net/wp-content/uploads/2021/02/mimer-verksamhetsbeskrivning-siqs-managementmodell-2020.pdf

Brown, A. (2013). Quality: where have we come from and what can we expect?, *The TQM Journal*, Vol. 25 No. 6 pp. 585 – 596. https://doi.org/10.1108/TQM-04-2013-0045

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

Calvo-Mora, A., Ruiz-Moreno, C., Picón-Berjoyo, A., & Cauzo-Bottala, L. (2014). Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems, *Journal of Business Research* 67, 769–774. http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.042

Cameron, K., & Sine, W. (1999). A Framework for Organizational Quality Culture, *Quality Management Journal*, 6:4, 7-25. https://doi.org/10.1080/10686967.1999.11919208

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based om the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Chatman, J. A. & Eunyoung Cha, S. (2003), Leading by Leveraging Culture, *California Management Review*, Vol. 45 No. 4, pp. 20-34.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative & Mixed Methods Approaches,* SAGE Publications Inc.

Cronemyr, P., Bäckström, I., & Rönnbäck, Å. (2017). Quality culture deployment – using behaviours to explain, diagnose and improve a quality culture, *International Journal of Quality and Service Sciences* Vol. 9 No. 3/4, 2017 pp. 498-518. http://dx.doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0008

Dahlgaard, J. & Dahlgaard-Park, S. M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 18(3), 263–281. http://dx.doi.org/10.1108/09544780610659998

Dale, B. G., Boaden, R. J., Wilcox, M., & McQuarter, R.E. (1997), Sustaining total quality management: what are the key issues? *The TQM Magazine*, Vol. 9 No. 5, pp 372-80.

Deleryd, M., & Fundin, A., (2020): Towards societal satisfaction in a fifth generation of quality – the sustainability model, *Total Quality Management & Business Excellence*. https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1864214

Deming, W. E. (1994), *The new economics for industry, government and education.* MIT Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts.

Eriksson, H., (2019), *Sveriges bästa verksamheter*, Förbättringsakademin.

Eriksson, H., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Fundin, A., Wiklund. H.,Wester, M., & Sörqvist, L. (2016) Exploring quality challenges and the validity of excellence models, *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 36 No. 10, 2016 pp. 1201-1221. https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2014-0610

Fundin, A., Lilja, J., Lagrosen, Y. & Bergquist, B. (2020). Quality 2030: quality management for the future, *Total Quality Management & Business Excellence*. https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1863778

Fundin, A., Berquist, B., Eriksson, H. & Gremyr, I. (2018). Challenges and propositions for research in quality management. *International Journal of Production Economics*, (199), 125-137. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.02.020

Green, T. (2012). TQM and organisational culture: How do they link?, *Total Quality Management* Vol. 23, No. 2, February 2012, 141–157. http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2012.647847

Hansson, J. & Klefsjö, B. (2003). A core value model for implementing total quality management in small organisations, *The TQM Magazine*, Vol 15, Number 2, pp. 71-81. http://doi.org/10.1108/09544780310461071

Hansson, J. & Eriksson, H. (2002). The impact of TQM on financial performance, *Measuring Business Excellence*, Vol. 6 No. 4, pp. 44-54. http://doi.org/10.1108/13683040210451714

Hendricks, K. B. & Singhal, V. R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management science*, 43, pp. 1258-1274.

Hendricks, K. B. & Singhal, V. R. (1999). Don't count TQM out. Evidence shows implementation pays off in a big way. *Quality progress*, 32(4), 35.

Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, *The TQM Magazine* Volume 12, No 4, 2000, pp. 238-244.

Ingelsson, P., Bäckström, I., & Wiklund, H. (2010). Measuring the soft sides of TQM and Lean. *Proceedings of 13th QMOD International Conference, Quality Management & Organizational Development*, Cottbus, Germany.

Ingelsson, P. (2013). *Creating a Quality Management Culture – Focusing on values and leadership*, [Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, Mid Sweden University].

Ingelsson, P., Eriksson, M., & Lilja, J. (2012), Can selecting the right values help TQM implementation? A case study about organisational homogeneity at the Walt Disney Company, *Total Quality Management & Business Excellence*, 23:1, 1-11. https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637801

Ingelsson, P., Bäckström, I., & Snyder, K. (2018). Strengthening quality culture in private sector and health care What can we learn from applying soft measures?, *Leadership in Health Services* Vol. 31 No. 3, 2018 pp. 276-292. http://dx.doi.org/10.1108/LHS-02-2018-0012

Kujala, J., & Lillrank, P. (2004). Total Quality Management as a Cultural Phenomenon, *Quality Management Journal*, 11 (4), 2004, pp. 43-55. http://doi.org/10.1080/10686967.2004.11919132

Lagrosen, Y. & Lagrosen, S. (2005), The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 10, pp. 940-952. http://doi.org/10.1108/01443570510619464

Lagrosen, Y. & Lagrosen, S. (2019). Creating a culture for sustainability and quality – a lean-inspired way of working, *Total Quality Management & Business Excellence.* https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1575199

Liker, J. K., (2009), *The Toyota Way, Lean för världsklass*, Liber: Stockholm.

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling. Varför – Vad – Hur?,* Studentlitteratur: Lund.

Olsson, H., & Sörensen, S., (2021). *Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv,* Liber: Stockholm.

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* Lund: Studentlitteratur.

Raharjo, H., & Eriksson, H. (2017). Exploring differences between private and public organizations in business excellence models, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37 No. 12, pp. 1795-1816. http://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2015-0593

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). *Management Tools & Trends 2011*. Management Tools & Trends survey.

Schein, E., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Shahin, A., & Dabestani, R. (2011). A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor, *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 4(2): 258-280. http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2011.v4n2.p258-280

SIQ (2021 a). *SIQ Managementmodell 2021*, Institutet för kvalitetsutveckling, Göteborg.

SIQ (2021 b). *SIQ Managementmodell 2021, Handbok*. Institutet för kvalitetsutveckling, Göteborg.

SIQ (2021 c). *Ceremoni Mimer USK 2020*, Hämtad 2021-02-22 från https://www.siq.se/bostads-ab-mimer-tog-emot-utmarkelsen-svensk-kvalitet-i-direktsand-ceremoni/

SS-EN ISO 9001:2015, *Ledningssystem för kvalitet – Krav*, Stockholm: SIS Förlag.

SS-EN ISO 9000:2015, *Ledningssystem för kvalitet - Principer och terminologi*, Stockholm: SIS Förlag.

SQMA (2016). *Att mäta och utveckla kvalitetskultur*. Projektrapport. Svenska institutet för kvalitetsutveckling, Göteborg.

Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur.

Tjora, A. (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap: kvalitativ forskning i praktiken.* Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2017). *God Forskningssed*, Stockholm.

Weckenmann, A., Akkasoglu, G., and Werner, T., (2015): Quality management – history and trends, *The TQM Journal*, Vol. 27 Issue: 3, pp. 281-293. https://doi.org/10.1108/TQM-11-2013-0125

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications Design and Methods*, SAGE Publications, Inc.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Essex: Pearson Education Limited.

9 Bilagor

Bilaga 1: Värderingar för kvalitetskultur

Tabellen visar vilka värderingar (också benämnda som hörnstenar, framgångsfaktorer, principer) som anses vara centrala för kvalitetskultur.

Källa	**Hörnstensmodellen enligt Bergman och Klefsjö (2020)**	**SIQ Managementmodell 2021:1**	**Ledningssystem för kvalitet - Principer och terminologi (ISO 9000:2015)**	**Forskningsrapport, Att mäta och utveckla kvalitetskulturen, Swedish Quality Management Academy (2016)**	**Principer i Sveriges bästa verksamheter enligt Eriksson (2019)**
Benämning	Hörnstenar	Framgångsfaktorer	Principer	Värderingar	Principer
		INGÅENDE DELAR			
Kundfokus	Sätt kunderna i centrum	Skapar värde med kunder och intressenter	Kundfokus	Kundorientering	Vi är behovs- och syftesdrivna
Ledarskap	Utveckla ett engagerat ledarskap	Leder för hållbarhet	Ledarskap	Ledningens engagemang	Vi leder
Involvering	Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga	Involverar motiverade medarbetare	Medarbetarnas engagem	Allas delaktighet	Vi är motiverade
Process	Arbeta med processer	Utvecklar värdeskapande processer	Processinriktning	Processorientering	Vi har värdeskapande processer och nätverk
Basera beslut på fakta	Basera beslut på fakta		Faktabaserade beslut	Basera bestlut på fakta	
Ständiga förbättringar	Arbeta ständigt med förbättringar	Förbättrar verksamheten och skapar innovationer	Förbättring	Ständiga förbättringar	Vi förbättrar
Relationshantering			Relationshantering		
		Not. Faktabaserade beslut ingår i "Utvecklar värderskapande processer"			

Bilaga 2: Informationsbrev till respondenter

Informationsbrev gällande intervju vid examensarbete
Bostads AB Mimer

Hej,

Jag läser magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet. Denna sista termin genomför jag examensarbete som ska vara slutfört i maj.

Syftet med studien är att undersöka hur kvalitetsledningsvärderingar kan integreras i verksamheten för att därigenom stärka kvalitetskulturen.

Tillvägagångssättet för mitt examensarbete är en fallstudie där jag studerar en organisation som bevisligen nått framgång med sin kvalitetsutveckling och har en mogen kvalitetskultur. Jag tittade på videoinspelningen från ceremonin med SIQ där ni fick ta emot Utmärkelsen Svensk Kvalitet och blev både inspirerad, intresserad och nyfiken av er resa. Detta är anledningen till att jag önskar studera just er organisation.

Inom ramen för studien genomför jag fyra djupintervjuer, med chefer och medarbetare, som varar maximalt en timme. Ingen förberedelse kommer att vara nödvändig från din sida utan min avsikt är att föra en dialog kring ämnet för att finna svar på mina forskningsfrågor. Med anledning av rådande pandemi, kommer intervjuerna att ske digitalt.

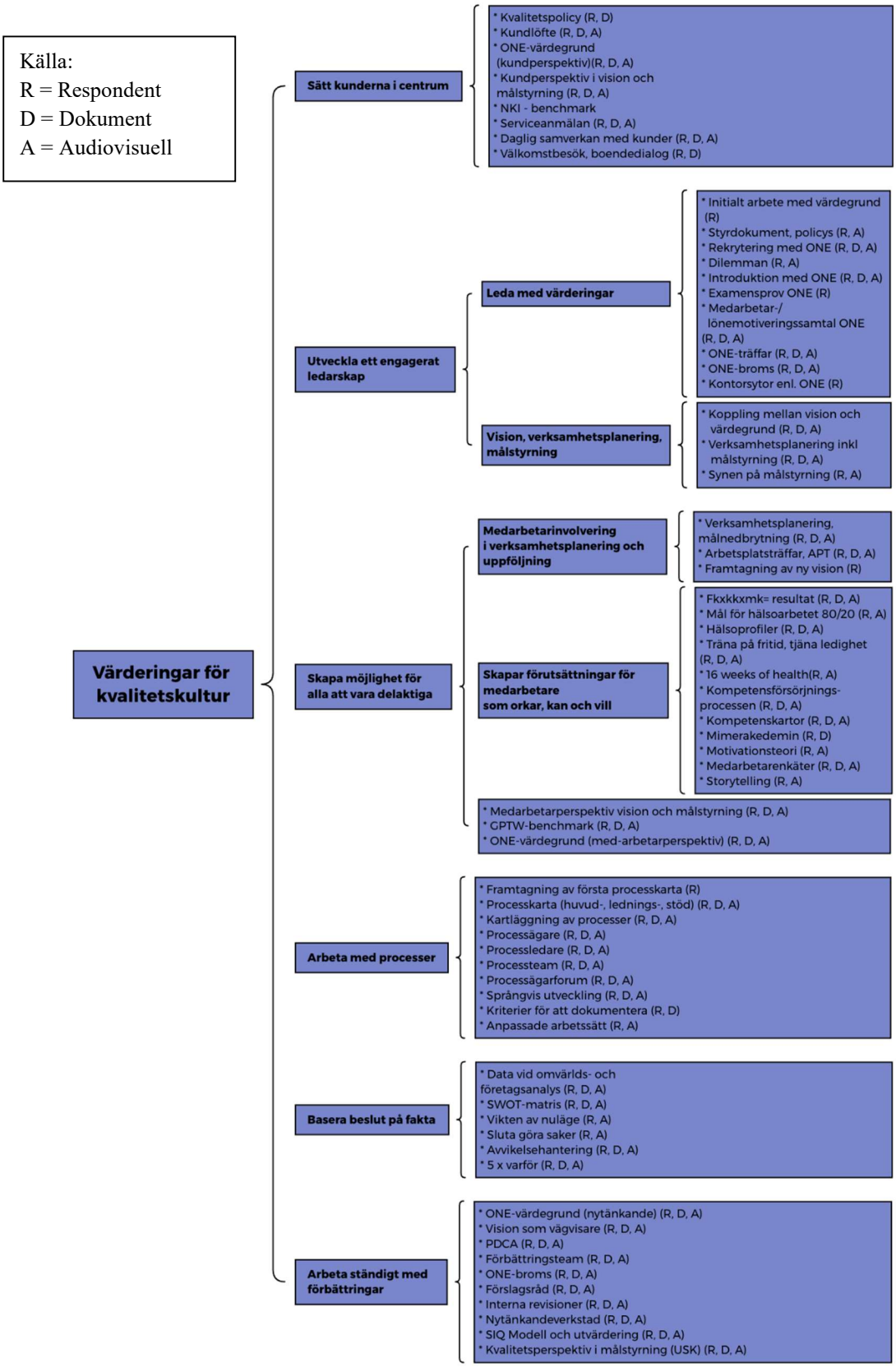
Hela intervjun kommer att spelas in för att därefter transkriberas och analyseras av mig. Såväl inspelningen som anteckningarna kommer att destrueras efter färdigställandet av examensarbetet. Din medverkan är givetvis frivillig och kan när som helst avbrytas utan orsak.

Jag är mycket tacksam över din medverkan!

Med vänliga hälsningar,
Marie Junéll
Oskarshamn, 2021-02-23

”Adress”
”Telefonnummer”
maju1900@student.miun.se

Bilaga 3: Intervjuguide

Intervjuguide		
Intervjuguiden utgör ett stöd vid intervjun för att täcka in relevanta teman. Följdfrågor ställs situationsanpassat.		
Syfte	Syftet med studien är att undersöka hur kvalitetsvärderingar kan integreras i verksamheten.	
Forskningsfrågor	1. Hur använder organisationer kvalitetsvärderingar i sin verksamhet?	
	2. Hur påverkar kvalitetsvärderingar organisationers arbetssätt och verktyg?	
Respondenter	VD, HR- & kvalitetschef (HK), Kvalitetsutvecklare (KU), HR-utvecklare (HU)	
Introduktion och inledning	Presentation av varandra, roll och tid i organistionen etc.	Alla
	Repetition av syftet med intervjun, praktikaliteter (etik & konfidentialitet, inspelning, kommande steg)	Alla
		Alla
	Vad innebär kvalitetskultur för dig?	Alla
Värdegrund och kultur	Vad innebär er värdegrund Omtanke, Nytänkande, Engagemang för dig?	Alla
	Hur utvecklade ni värdegrunden?	HK
	Hur använder ni värdegrunden rent konkret? Hur finns den närvarande i organistionen och verksamheten?	HK, HU
Utvecklingsresa och ständiga förbättringar	Kan du berätta mer om er vision?	Alla
	Hur har kvalitetsutveckling påverkat er verksamhet?	Alla
	Hur har kvalitetsutveckling påverkat era arbetssätt?	Alla
	Vad var anledning att ni valde just SIQ modellen? Hur har ni använt modellen?	HK, KU
	Kan du berätta om en Nytänkandeverkstad?	HK, KU
Ledarskap	Vad innebär engagerat ledarskap för dig?	VD, HK
	Vad är din roll i detta som...?	VD, HK
	Vilka arbetssätt använder du för att skapa förutsättningar? Verktyg?	VD, HK
Allas delaktighet	Vad innebär medarbetarnas engagemang?	VD, HK
	Hur skapar ni förutsättningar för engagemang?	VD, HK
	Hur kommer det sig att ni använder er av formeln HKxKKxMK=Resultat?	HK
	Kan du beskriva ett exempel där ni lyckats involvera medarbetare på ett framgångsrikt sätt?	VD, HK
	Vilka arbetssätt och verktyg använder ni?	VD, HK
Kund	Vad innebär kundlöftet "En bra dag börjar hemma"?	Alla
	Hur syns det i organisationen?	Alla
	Vilka arbetssätt och verktyg använder ni?	Alla
Processer	Hur arbetar ni med processer? Vad är viktigt?	Alla
	Vad innebär din roll som processägare?	VD, HK
	Vad innebär din rolll som processledare?	HU
	Vilken roll har ledningen i processarbetet?	HU, KU
	Vilka är involverade i processarbetet?	HU, KU
	Vilka verktyg använder ni?	HU, KU
	Vad är syftet och målet med denna process?	HU
	Hur gick ni tillväga när ni tog fram första processkartan? Vad påverkar kartan?	KU
Basera beslut på fakta	Kan du berätta mer om ert sätt att arbeta med målstyrning?	VD, HK, KU
	Vad är det som vägleder er när ni utvecklar er verksamhet och arbetssätt?	Alla
Avslutning	Hur resonerar du kring kultur respektive struktur - vad har de för förhållande till varandra generellt sett?	Alla
	Hur fortsätter er utvecklingsresa?	Alla
	Vill du lyfta något annat som vi inte pratat om?	Alla
	Tack!	Alla

Bilaga 4: Släktskapsdiagram